



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Enni Vainio

ULKOISTETUN TALOUSHALLINNON PALVELUNHALLINTA

Tutkimus taloushallinnon ulkoistaneisiin pk-yrityksiin

Liiketalous
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Enni Vainio
Opinnäytetyön nimi	Ulkoistetun taloushallinnon palvelunhallinta
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	85 + 2 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten suomalaisissa pk-yrityksissä hallitaan ulkoistettua taloushallinnon palvelua ja miten hoidetaan ulkoistusprosessi palveluntarjoajan kanssa. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, kontrolloivatko yritykset palveluntarjoajien tuottamia taloushallinnon palveluita. Selvitetään myös miten kontrollointi käytännössä tapahtuu. Lisäksi haluttiin selvittää, millainen hallintamalli yrityksillä ja palveluntarjoajilla on käytössä palvelun hallintaan ja vaikuttaako keväällä 2018 voimaan astuva EU:n tietosuoja-asetus siihen.

Tutkimuksen teoriaosuus jakautuu kahteen pääluukuun. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään koko ulkoistusprosessi ja sen keskeiset käsitteet ulkoistusstrategian suunnittelusta ulkoistetun palvelun päättämiseen saakka. Toisessa kappaleessa käsitellään ulkoistetun palvelun palveluvaiheen hallintaa, palvelun kontrollointia ja EU:n tietosuoja-asetusta. Empiirinen osuus jakautuu myös kahteen pääluukuun. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen kohderyhmästä. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna.

Tutkimuksen keskeiset havainnot perustuvat ulkoistusprosessiin ja ulkoistetun palvelun hallintamalliin pk-yrityksillä. Tutkimuksessa selvisi, että pienet ja keskisuuret yritykset suosivat kevennettyä hallintamallia taloushallinnon palveluiden hallinnassa ja johtamisessa. Ulkoistettujen taloushallinnon palveluiden sisältö ja vaatimukset ovat yksilöllisiä jokaiselle yritykselle ja palveluntarjoajalle, joten oikean yhteistyökumppanin valinta on tärkeässä asemassa. EU:n tietosuoja-asetuksen voimaan astuminen aiheuttaa toimenpiteitä yrityksille ja palveluntarjoajille, näistä johtuen joudutaan miettimään uusia tapoja henkilötietojen käsittelyyn.

ABSTRACT

Author	Enni Vainio
Title	Management of outsourced financial administration
Year	2018
Language	Finnish
Pages	85 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

The objective of this thesis is to find out how outsourced financial management services are managed by Finnish small and medium-sized enterprise (SMEs) and how they handle the outsourcing process with the service provider. The task of the research was to find out whether the financial services provided by the service providers are controlled by the companies. It was also investigated how the control takes place in practice. Another aim was to study what kind of A governance model companies and service providers have in their service management and whether the EU's Data Protection Regulation, which came into effect in the spring of 2018, is affecting that said model.

The theoretical part of the study is divided into two main sections. The first chapter deals with the entire outsourcing process and its key concepts from outsourcing strategy planning to the termination of outsourced service. The second chapter discusses the service phase management of the outsourced service, the control of study conducted as a semi-structured interview.

The main findings of the research are based on the outsourcing process and the outsourced service management model for SMEs. The study found that small and medium-sized enterprises favoured a simpler management model in managing and managing financial administration services, meaning that they did not use strategic dimension of the governance model. The content and requirements of outsourced financial services are unique to each company and service provider; the choice of the right partner is an important factor. The entry into force of the EU Data Protection Regulation entails measures for businesses and service providers, which is why new ways of handling personal data need to be considered.

Keywords	Outsourcing, outsourcing process, GDPR, management of outsourcing process, SMEs
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimuksen tavoite	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	ULKOISTAMISPROSESSI JA SEN JOHTAMINEN	12
2.1	Ulkoistamisstrategia	16
2.2	Esiselvitys	18
2.3	Kilpailutus	20
2.4	Hallintamalli	32
2.5	Transitio	35
2.6	Palveluvaihe	40
2.7	Palvelun päättäminen ja siirto	41
3	ULKOISTETTUIJEN PALVELUIDEN HALLINTA	44
3.1	Palveluvaiheen hallinta	44
3.2	Ulkoistetun palvelun kontrollointi ja kehitys	45
3.3	EU:n tietosuoja-asetuksen huomioiminen ulkoistamisessa	47
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	49
4.2	Aineiston keruu	50
4.3	Tutkimuksen kohde ja kuvaus kohderyhmästä	50
4.4	Haastattelurunko	54
5	TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI	55
5.1	Ulkoistusprosessi	55
5.2	Ulkoistetun palvelun rakenne	58
5.3	Hallintamalli ja ulkoistetun palvelun hoitaminen	63
5.4	Ulkoistetun palvelun kehitys ja kontrollointi	66
5.5	EU:n tietosuoja-asetus eli GDPR	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	73

6.1 Keskeisimpien tutkimustulosten tarkastelu.....	73
6.2 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen luotettavuus.....	78
6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi	80
LÄHTEET	82
LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kaavio 1 Ulkoistamisprosessi (Lehikoinen ym. 2013, 43)	15
Kaavio 2 Kilpailutusprosessi yksityisellä sektorilla (Lehikoinen ym. 2013, 70). 21	
Kaavio 3 Palvelun kolmitasoinen hallintamalli (Lehikoinen ym. 2013, 113).....	33
Kaavio 4 Palveluorganisaatiot (Lehikoinen ym. 2013, 115–119).....	34

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelurunko: Taloushallintoa ulkoistavat yritykset

LIITE 2. Haastattelurunko: Palveluntarjoajat

1 JOHDANTO

Ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalveluja tarjoavalle yritykselle. Ulkoistamista on myös tilanne, jossa yritys jo perustamisvaiheessa perustaa osan liiketoimintamallistaan ostettujen palvelujen varaan. Tällaisesta perustamisvaiheesta tehdystä ulkoistamisesta käytetään yleisemmin termiä palveluiden hankinta. Suomessa ulkoistamisesta on tullut tavallinen tapa hoitaa liiketoiminnan osa-alueita. Varsinkin tilitoimistojen ja palkkapalveluyritysten tarjoamat palvelut ovat vakiintuneet yritysten käytössä. (Lehikoinen ym. & Töyrylä 2013, 17–26)

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön aiheena on taloushallinnon ulkoistamisprosessi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Aihe on ajankohtainen, koska aktiivinen taloushallintopalveluiden ulkoistaminen on yrityksillä yleistynyt vasta 2000-luvulla. Tehtyjen tutkimusten valossa voidaan sanoa, että yritykset eivät välttämättä hyödynnä ulkoistamispalveluita riittävästi. Varsinkin keskisuuret yritykset hyötyisivät ulkoistamisesta, koska se antaisi yrityksen käyttöön resursseja ja osaamista, joita taloushallinnon muuttuvat lait ja säädökset vaativat. (BDO 2015; Lehikoinen ym. 2013, 26)

Opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat suomalaiset pk-yritykset. Tarkoituksena on kartoittaa ulkoistusprosessin käyttöä ja tuntemusta pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. Ulkoistusprosessi on monivaiheinen ja siksi monimutkaisuudellaan sulkee ulkopuolelle pienet ja keskisuuret yritykset joiden, toiminta ei yllä yhtä järjestelmälliselle ulkoistamiselle. Opinnäytetyön tarkoituksena onkin selvittää, miten laajasti pk-yritykset pystyvät hyödyntämään tässä opinnäytetyössä esitetyn ulkoistamisprosessin kulkua omassa ulkoistamisessaan sekä onko heillä ymmärrystä välttää olennaisimmat sudenkupat ja riskit prosessin aikana vai onko ulkoistamisprosessi täysin palveluntarjoajan sanelema. Taloushallinnon ulkoistamista on tutkittu isojen taloushallintopalveluja tarjoavien yritysten toimesta. BDO:n vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan, pienet yritykset ulkoistavat paljon enemmän kuin keskisuuret yritykset. Pienet ja keskisuuret

yrietykset kattavat suomen yrietyrakenteesta ison osan, suomen yrietysten liikevaihdosta 55 %. Tämän vuoksi ulkoistamista tutkittaessa hyvin usein keskitytään juuri Pk-yrietyksiin. (BDO 2015; Suomen yrittäjät 2017)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön on tarkoitus selvittää ulkoistusprosessia pk-yrietyksillä, keskittyen erityisesti hallintamalliin, raportointiin ja väärinkäytösten kontrollointiin. Yhtenä selvityksen osa-alueena on muuttunut tietosuoja-asetus ja sen aiheuttamat muutokset ulkoistettujen taloushallinnon palveluihin. Osittain selvitys perustuu ulkoistavan yrietyksen ymmärrykseen ulkoistamisen eri vaiheista, sekä millaisia hallintamalleja sillä on käytössä nykyisessä ulkoistamissuhteessa, ja osittain tutkimus kohdistuu palveluntarjoajiin, sekä heidän näkemykseensä yrietysten ymmärryksestä ulkoistusprosessin eri vaiheista. Tarkoituksena on myös selvittää, kummalle osapuolelle ulkoistavalle yrietykselle vai palveluntarjoajalle jää isompi vastuu ulkoistuksessa käytetyn hallintamallin ja palvelumallin päättämisessä.

Opinnäytetyön tutkimustehtävän voi rajata seuraavilla kysymyksillä:

- Millainen on ulkoistusprosessi pienillä ja keskisuurilla yrietyksillä, jotka ulkoistavat taloushallintoa?
- Miten ulkoistettua taloushallinnonpalvelua hallitaan, mitataan ja parannetaan?
- Miten EU:n tietosuoja-asetuksen muutos vaikuttaa ulkoistetun palvelun tuottamiseen ja suhteeseen yrietyksen ja palveluntarjoajan välillä?

Teoriaosuus opinnäytetyössä käsittelee yleistä ulkoistusprosessia, ulkoistamisen johtamista sekä ulkoistetun palvelun hallintaa ja kontrollointia. Ulkoistamisprosessi tuo paljon muutoksia yrietykseen. Kannattavuuden näkökulmasta täytyy tarkastella monia osa-alueita, jotta saadaan selville ulkoistamisen kannattavuus. Ulkoistamista pohtiessa esille nousevat myös laadulliset näkökulmat sekä riskit väärinkäytöksille, joita avaan enemmän ulkoistamisprosessin teoriaosuudessa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyössä käytetään kuutta päälukua, joista ensimmäinen on johdanto ja kaksi seuraavaa ovat teorialukuja. Ensimmäinen teorialuku käsittelee

ulkoistamisprosessia ja ulkoistamisprosessin johtamista sekä ulkoistavan yrityksen että palveluntarjoajan näkökulmasta, seuraava kappale keskittyy ulkoistetun palvelun hallintaan, mittaamiseen ja kehittämiseen. Ensimmäinen teorialuku avaa ulkoistamisprosessia ja ulkoistusprosessin johtamista sekä termistöä yleisellä tasolla käyttäen apuna ulkoistamiseen liittyvää kirjallisuutta. Toinen teoriakappale keskittyy ulkoistetun palvelun hallintaan ja kontrollointiin lähteenään ajankohtaiset tutkimukset. Kappaleessa myös perehdytään EU:n tietosuoja-asetuksen muutokseen, joka astuu voimaan keväällä 2018. Lähteenä käytetään aiempia tutkimuksia ulkoistamisen johtamisesta, artikkeleita alan lehdistä sekä ulkoistamiseen liittyvää kirjallisuutta.

Empiirinen osuus jakautuu kahteen kappaleeseen, josta toinen käsittelee tutkimuksen kulkua, ja toinen tutkimuksen tuloksia. Viimeinen luku on johtopäätöksiä varten. Siinä käsitellään jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan tulosten luotettavuutta.

Menetelmänä opinnäytetyössä tullaan käyttämään kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimus lähtee liikkeelle haastattelututkimuksena. Tavoitteena on saada hyvä otanta suomalaisia pk-yrityksiä, jotka ulkoistavat taloushallintoaan. Vastaavasti tarkoituksena on haastatella myös palveluntarjoajia eri kokoisista taloushallinnon palveluita tarjoavista yrityksistä. Näin pyrin selvittämään miten ulkoistavat yritykset hoitavat ulkoistamisen. Halutaan myös selvittää, onko ulkoistava yritys selvillä ulkoistamisen vaiheista, vai jääkö prosessin läpivienti etupäässä palveluntarjoajille. Isoilla palveluntarjoajilla on valmiiksi suunnitellut taloushallinnon ulkoistuspaketit eri kokoisille yrityksille, joita monet yritykset käyttävät. Halutaan selvittää, osaavatko yritykset vaatia esimerkiksi kustannustehokkuuden parantamista tai laadunkehitystä osana ulkoistussopimusta, vai hyväksyvätkö he ”paketin” sellaisenaan.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimus tehdään käyttäen tekijän omaa havainnointia ja tuomalla esiin tutkimuksessa ilmenneitä seikkoja. Kohderyhmä tullaan valitsemaan tarkoituksen

mukaisesti ja tutkimussuunnitelma mukautuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164)

2 ULKOISTAMISPROSESSI JA SEN JOHTAMINEN

Ulkoistamisella on useita erilaisia määritelmiä. Tässä työssä ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalveluja tarjoavalle yritykselle. Tässä työssä ulkoistamisella käsitetään myöskin tilanne, jossa yritys jo perustamisvaiheessa perustaa osan liiketoimintamallistaan ostettujen palvelujen varaan. Tässä tilanteessa Lehikoinen ja Töyrylä (2013) käyttävät nimitystä palvelujen hankinta ja siten erottavat sen ulkoistamisesta. Suomessa ulkoistamisesta on tullut tavallinen tapa hoitaa liiketoiminnan osa-alueita, varsinkin tilitoimistojen ja palkkapalveluyritysten tarjoamat palvelut ovat vakiintuneet yritysten käytössä. Muita yleistyneitä palveluita ovat mm. IT-alan palvelut, varastointi- ja kuljetusalan palvelut sekä siivous- ja ruokailupalvelut. Julkiset sektorit ulkoistavat selkeästi vähemmän kuin yksityiset sektorit. (Lehikoinen ym. 2013, 17–19)

Aikaisempia opinnäytetöitä sekä pro gradu -töitä taloushallinnon ulkoistamisesta löytyy runsaasti vuosituhanen vaihteen jälkeen. Tämä johtuu taloushallinnon ulkoistamisen yleistymisestä. Suurin osa opinnäytetöistä on case-töitä, jotka ovat valmistuneet yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Tutkimuksia liittyen taloushallinnon ulkoistamisprosessin kulusta on tehty vähemmän ja töitä, joissa haastatellaan molempia ulkoistavia yrityksiä ja palveluntarjoajia on vielä vähemmän. Tutkimuksessa käytetään myös aineistoa, joka keskittyy jonkin osa-alueen paranemiseen taloushallinnon ulkoistamisen myötä. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi tilinpäätösraporttien laadun parantuminen, yrityksen saamat mahdolliset kustannussäästöt ja muut seikat, joilla tapahtuu mahdollisesti merkittävää parannusta taloushallinnon ulkoistamisen myötä.

Suomessa tehtyjä tutkimuksia liittyen taloushallinnon ulkoistamiseen ovat tehneet mm. BDO, yhteistyössä Suomen taloushallintoliiton kanssa ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu yhteistyössä TietoAkselin kanssa osana MUKA-hanketta.

BDO:n ja Suomen taloushallintoliiton tutkimus tehtiin suomalaisten keskisuurien yritysten ulkoistamisen tilasta, ulkoistamisen taustalla olevista tekijöistä, sekä yrityksen tyytyväisyydestä palveluntarjoajiin. Tutkimus toteutettiin

haastatteleamalla 120 keskisuuren yrityksen talousjohtajaa puhelimitse. Määritelmäksi keskisuurelle yritykselle valittiin määrä, jonka koko on 50-500 henkilöä. Haastatelluista vain puolet ulkoisti taloushallinnon palveluitaan. Tutkimuksen mukaan keskisuurilla yrityksillä on suurempi tarve sisäiselle laskennalle ja johdon raportoinnille. Näiden palveluiden ulkoistamiseen suhtaudutaan varauksellisemmin. Ensisijainen syy ulkoistamiselle on tutkimuksen mukaan tavoite turvata taloushallinnon prosessien jatkuvuus, sekä mahdollisuus keskittyä ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Kuitenkaan ulkoistamista ei tehdä sen vuoksi, että saataisiin parempi kuva liiketoiminnan tilasta, tai oman osaamisen täydentämisestä, vaan halutaan siirtää rutiinityöt palveluntarjoajalle. Vertailussa ulkoistavien ja ei ulkoistavien yritysten välillä huomattiin, että palveluntarjoajat eivät olleet onnistuneet tuomaan esiin tarjoamiensa palveluiden mukanaan tuomia hyötyjä. Lisäksi ulkoistamista olisi voinut edistää tarjoamalla sitä harkitsevalle yritykselle taloushallinnon neuvonantopalveluja. Tutkimuksen mukaan ulkoistavat yrityksen ovat tyytyväisiä palveluntarjoajiin, sillä vain 16 % harkitsi palveluntarjoajan vaihtoa. Syinä palveluntarjoajan vaihtoon oli mm. palveluiden hinta tai laadulliset ongelmat. Palveluntarjoajien parhaaksi puoleksi mainittiin luotettavuus. Kehitettävää sen sijaan oli raportointikäytännöissä ja proaktiivisuudessa. (BDO 2015)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja TietoAkselin yhteistyönä vuonna 2015 tekemä tutkimus selvittää taloushallinnon nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeita pk-yrityksissä. Yhtenä osa-alueena tutkimuksessa on ulkoistaminen, ja sen tulevaisuuden näkymät. Tutkimuksessa on mukana myös Kauppakamari, Suomen Yrittäjät sekä Procountor. Tutkimus toteutettiin valtakunnallisena verkkokyselynä, ja siihen vastasi 400 pk-yrityksen omistajaa, tai liiketoiminnasta ja taloushallinnosta vastaavaa henkilöä. Keskeisinä tuloksina selvisi, että 81 % vastaajista on ulkoistanut ainakin jotain toimintojaan. Yleisimpiä ulkoistettuja palveluita ovat kirjanpito ja palkanlaskenta. Yleisimmät syyt ulkoistukselle liittyivät taloushallinnon haasteisiin, kuten sisäisiin henkilöriskeihin ja osaamisen jatkuvaan ylläpitoon. Toisaalta ulkoistuskumppanin pienet resurssit nähdään riskeinä. Taloushallinnon ulkoistamatta jättämiseen taas yleisin syy oli halu pitää taloushallinto lähellä operatiivista toimintaa. (Jyväskylän AMK 2015)

Ajallisesti ulkoistaminen talousalan palveluiden osalta on Suomessa varsin uusi. Ensimmäisiä ulkoistuspalveluita ovat olleet 1950-luvulla siivousalan palvelut, IT:n ulkoistaminen alkoi 1980-luvulla. Taloushallinnon- ja palkkapalveluiden laajamittainen ulkoistaminen on alkanut oikeastaan vasta vuosituhaten vaihteen jälkeen, vaikka ensimmäiset tilitoimistot perustettiin jo 1950-luvulla. (Lehikoinen ym. 2013, 26–27)

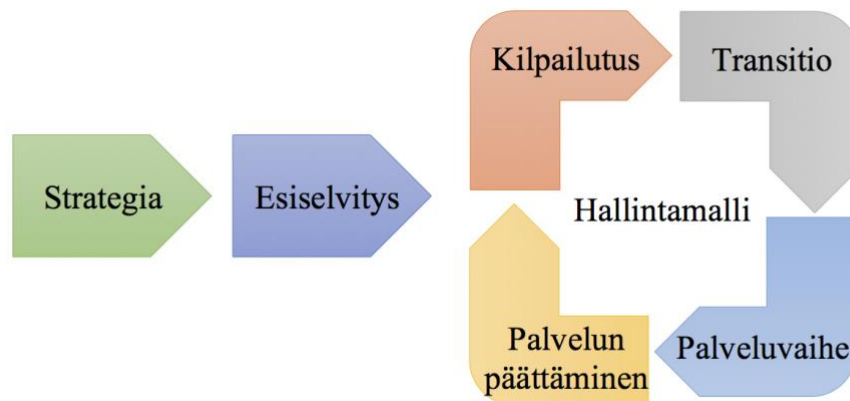
Silta Oy:n vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan yrityksistä reilu kolmannes on ulkoistanut palkkahallinnon. Tutkimukseen osallistui tuhat suurinta yritystä suomessa. Tutkimuksen mukaan suomalaiset yritykset suosivat osaulkoistuksia kokonaisvaltaisen ulkoistamisen sijaan. (Lausala 2010)

Ulkoistamiseen päättymiseen syitä on paljon, mutta tavanomaisesti se johtuu seuraavista syistä:

- kustannussäästöt
- ydinosaamiseen keskittyminen
- taseen keventäminen
- laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen
- yrityksen sisäinen rekrytointikielto
- kiinteiden kustannusten välttäminen
- yrityksen budjettiin liittyvien rajoitteiden kiertäminen
- työvoiman saatavuus
- osaamisen saatavuus
- ongelmallinen työyhteisö ja/tai epämotivoitunut porukka
- kehittyneempien IT-järjestelmien saatavuus. (Lehikoinen ym. 2013, 24–26; Power, Desouza & Bonifazi 2006, 7)

Onnistunut ulkoistamisprosessi koostuu kaaviossa 1 mainituista osista. Yhden osa-alueen laiminlyönti ulkoistusta tehtäessä saattaa heikentää ulkoistuksesta saatuja hyötyjä kuten informaatiota tai ulkoistuksesta saatuja taloudellisia säästöjä. Strategialla tässä kaaviossa 1 tarkoitetaan ulkoistamisstrategiaa, joka määrittelee

lähtötilanteen eli miksi ulkoistetaan, mitä ulkoistetaan sekä mitä riskejä ja hyötyjä ulkoistaminen tarjoaa. (Lehikoinen ym. 2013, 43–45)



Kaavio 1 Ulkoistamisprosessi (Lehikoinen ym. 2013, 43)

Ulkoistamisprosessi alkaa ulkoistamisstrategian määrittelyllä. Ulkoistamisstrategiaa voi lähteä muodostamaan pohtimalla, minkä vuoksi palveluita halutaan ulkoistaa. Syitä ulkoistamiselle voivat olla vaikkapa kustannussäästöt, halu keskittyä ydintoimintaan tai sellaisen osaamisen hankkiminen mitä yrityksestä ei löydy. Muita pohdittavia seikkoja ovat yrityksen osaamisalueet, tukitoimintojen määrittäminen, mahdolliset ulkoistamiseen liittyvät riskit, tarjolla olevat ulkoistamispalvelut, ulkoistamatta jättämiseen liittyvät riskit, ulkoistamispalvelujen hankintastrategia ja yrityksen tulevaisuuden näkymät. (Lehikoinen ym. 2013, 43–45; Power 2006, 7)

Toinen vaihe on esiselvityksen vaihe, joka koskee yleensä yhtä yksittäistä ulkoistettavaa toimintoa. Esiselvityksessä pyritään selvittämään tämän hetkinen tilanne ulkoistettavissa toiminnoissa, ja verrataan sitä palveluntarjoajan tarjoamaan vaihtoehtoon. Tällöin nähdään, syntyykö todellista parannusta laadussa ja kustannustasossa. Osana esiselvitystä asetetaan myös tavoitteet ulkoistamiselle. Onnistuneesta esiselvityksestä päästään lopulta päätöksentekoon. Mikäli

ulkoistamiseen päädytään, käynnistetään kilpailutus. (Lehikoinen ym. 2013, 43–64)

Kilpailutuksen tarkoitus on löytää ulkoistuspalvelu, joka vastaa sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan sitä, mitä yritys tarvitsee. Kilpailutus päättyy, kun löytyy sopiva palveluntarjoaja. Kilpailutuksesta päästään transitiovaiheeseen, joka tarkoittaa ulkoistetun toiminnon siirtoa palveluntarjoajalle. Transitio hoidetaan lähes aina projektimuotoisesti. Projektin päätyttyä ollaan jatkuvan palvelun vaiheessa, eli vaiheessa jossa palvelu on käynnissä. Palveluvaihe alkaa, kun palveluntarjoaja ottaa vastuun yrityksen ulkoistetun toiminnan hoitamisesta. Lopullinen vaihe palveluntarjoajan kanssa on palvelun päättyminen tai palvelun siirto. Syynä palvelun päättymiselle voi olla toimintojen palauttaminen sisäisesti tuotettavaksi, tai siirtäminen toiselle toimijalle yrityksen löytäessä paremman palveluntarjoajan. Myös palveluntarjoaja voi irtisanoa sopimuksen. Ulkoistusprosessi jatkaa jälleen tarvittaessa kilpailuttamalla uusia palveluntarjoajia, ja siitä jatkuu uusi ulkoistuskierros. Ulkoistamisen keskiössä on hallintamalli. Tämä tarkoittaa mallia, jolla ulkoistaminen hoidetaan palveluntarjoajan kanssa. Tämän hallintamallin mukaan yritys luo palveluorganisaation, jonka tehtävänä on ylläpitää yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa. Hallintamalleja on useita erilaisia. Yleisesti eniten käytössä on kolmitasoinen hallintamalli, jossa yhteistyö jaetaan strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen yhteistyöhön. (Lehikoinen ym. 2013, 65–175)

Ulkoistamisprosessin eri osa-alueita käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

2.1 Ulkoistamisstrategia

Ulkoistamisstrategia määrittää ydintoiminnot eli itse tehtävät toiminnot, ulkoistettavista toiminnoista. Samalla määritetään ulkoistamisen yleiset tavoitteet. Ulkoistamisstrategiaa suunniteltaessa on otettava monia asioita huomioon, kuten miten yrityksen toiminta tulee muuttumaan vuosien mittaan, ja onko ulkoistamisen kautta saatavilla uutta osaamista yrityksen toimintaan, mitkä ovat ulkoistamisen riskit, tai mitä riskejä on ulkoistamatta jättämisessä (Gilley & Rasheed 2000).

Ulkoistukseen liittyvä analyysi tulee suorittaa sellaisen henkilön toimesta, joka ei hyödy tai kärsi ulkoistuksesta. (Lahti & Salminen 2008, 178–181; Lehtikainen ym. 2013, 43–46)

Ulkoistettavien toimintojen määrittäminen saattaa tapahtua osana yrityksen toimintamallin uudistusta. Toimintamallin suunnittelun tarkoitus on tehdä yrityksen rakenteesta sellainen, jotta asetetut tavoitteet voidaan täyttää. Se määrittää yrityksen prosessit ylätasolta saakka ja ottaa huomioon yksiköt, toimintojen maantieteelliset sijainnit, materiaali- ja tietovirrat ja tietojärjestelmät, joita yritys tai sen osa tarvitsee toimiakseen. Toimintamallissa voidaan ottaa myös kantaa siihen, mitkä toiminnot yrityksen kannattaa ulkoistaa, ja mitkä tehdä itse. (Lehtikainen ym. 2013, 47–48; Power 2006, 39–40)

Kun ulkoistusstrategia tai toimintamallin mukainen ulkoistustarve on määritelty, sen läpiviennissä voidaan käyttää ylätasoa aikataulua, eli ulkoistamisen etenemissuunnitelmaa (roadmap). Etenemissuunnitelmaan määritellään ulkoistuksen tavoitetilanne esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Seuraavaksi mietitään vuositason ulkoistuksen vaiheet ja prosessit. Tavallisesti ensimmäisenä ulkoistetaan toiminnot joiden hyödyt suhteessa kustannuksiin ovat suurimmat, joiden läpivienti on nopeaa ja tulokset ovat konkreettisia ja joiden läpivienti on edellytyksenä muille ulkoistuksille. Ulkoistamisen etenemissuunnitelma voi olla myös osa laajempaa yrityksen kehityssuunnitelmaa. (Lehtikainen ym. 2013, 49)

Power, Bonifazi ja Desouza 2004 tutkimuksen *The ten outsourcing traps to avoid* mukaan suurimmat riskit ulkoistamisessa ovat seuraavat:

1. johdon sitoutumattomuus
2. ulkoistuksen menetelmien liian vähäinen ymmärrys
3. puutteet viestinnässä
4. liiketoiminnan riskien arvioinnin epäonnistuminen
5. ei käytetä ulkoisia tietolähteitä tarvittaessa (esim. Konsultointi yrityksen ulkoiselta taholta.)
6. taitamattomien/kokemattomien sisäisten resurssien käyttö
7. esiselvityksen/ulkoistuksen alkuselvityksen kiirehtiminen

8. kulttuurierojen huomioita jättäminen
9. palveluntarjoajan tuottavuuden minimoiminen epärealistisilla vaatimuksilla ja odotuksilla
10. ulkoistussuhteen heikko ylläpito ja hallinta (Power, Bonifazi & Desouza 2004)

2.2 Esiselvitys

Esiselvitystä tehtäessä kohteena on jokin yksittäinen ulkoistustarve, esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistus. Ulkoistuksen onnistumisen kannalta tämä vaihe on tärkeä, sillä ilman sitä ulkoistus saattaa epäonnistua tai jäädä puutteelliseksi. Esiselvitykseen nimetään tiimi, jolla on riittävä osaaminen tarkastelun kohteena olevasta toiminnosta. (Lehikoinen ym. 2013, 50–51)

Esiselvitys alkaa ulkoistettavan kohteen rajaamisella. Kohteena voi olla konserni, tietyt yritykset, maat, liiketoiminnot, tietyt henkilöt, koneet ja laitteet, järjestelmät, jokin tietty prosessi ja niin edelleen. Kohteen rajaamisen jälkeen tehdään tarkempi selvitys siitä, ketä ulkoistus koskee, ja mitä ollaan oikeastaan ulkoistamassa. Kohteesta täytyy myös selvittää sen tämän hetkinen tilanne. Kohde saattaa olla erilainen, kuin oletetaan, toimintojen ja prosessien muuttuessa vuosien mittaan. Analysointi kohteen sisällöstä helpottaa selvittämään, mitkä ovat sen todelliset toiminnot, ja mitä osia ulkoistetaan ja mitä jätetään kohteen itsensä tehtäväksi. Ulkoistamisessa on aina mukana riski, että jokin tietty osaaminen menetetään yrityksestä pysyvästi ulkoistuksen mukana. (Lahti 2008, 178–181; Lehikoinen ym. 2013, 50–51)

Nykyisen kustannustason ymmärtäminen on seuraava asia esiselvityksessä. Sen tarkoituksena on määrittää kohteen todellinen hinta. Monesti tämä on vaikeaa, koska aiempaa mittausta kohteen todelliseen kustannustasoon ei ole tehty. Kustannustason selvittäminen on kuitenkin tärkeää, kun verrataan ulkoistamispalvelun hintaa omaan palveluntuotantoon. Ilman sitä päätöksenteko ei onnistu. Yleisin virhe ulkoistusta tehtäessä on, että verrataan oman ulkoistettavan

toiminnon palkkakustannuksia ulkoistuspalvelun hintoihin, ja jätetään ulkopuolelle kaikki muut kulut, joita liittyy kyseisen kohteen toimintoihin. Kustannuksia arvioitaessa tulee huomioda kuuluvatko ne operatiivisiin kustannuksiin vaiko pääomakustannuksiin. Osa kustannuksista saattaa poistua ulkoistuksen myötä, mutta kustannukset saattavat pysyä myös ennallaan. Kustannuksia täytyy katsoa yritystasolla, jotta voidaan arvioida ulkoistuksen kannattavuutta. (Lehikoinen ym. 2013, 52–53)

Nykyisen laatutason arviointi on hankalaa toimintojen epäsystemaattisen mittaamisen vuoksi. Tällöin laatutason selvittäminen tulee tehdä käyttäen niitä laatumittareita, jotka yritys kokee merkittäväksi toimintansa kannalta. (Lehikoinen ym. 2013, 55)

Esiselvityksen osana tulee myös asettaa tavoitteet. Yksittäisen toiminnan ulkoistuksen suhteen ne ovat yleensä yksityiskohtaisia ja konkreettisia. Tavoitteina voi olla varmistaa jonkin tietyn toiminnan jatkuvuus, lisäosaamisen hankkiminen tai kustannusten laskeminen. Yksittäisen ulkoistuksen tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa. On tärkeää määritellä yrityksen isoimmat haasteet ulkoistukselle, laatia ulkoistukselle missio ja visio, tunnistaa ulkoistuksen suurimmat riskit, suunnitella strategia jolla maksimoidaan ulkoistuksen yritykselle tuoma arvo sekä välittää ulkoistuksesta koituvat hyödyt myös osakkeenomistajille ja sidosryhmille. Ulkoistuksen tavoitteet antavat toimintakehyksen koko ulkoistuksen elinkaaren ajaksi. Ne toimivat lähtökohtana ulkoistuksen toimintamallin määrittämisessä, toimivat valintakriteerinä valittaessa palveluntarjoajaa, vaikuttavat hinnoittelumalliin ja ovat pohjana palvelusopimusten määrittelyssä. Tavoitteiden toteutumista seurataan, ja toteutumatta jääminen on perustelu palveluntarjoajan vaihtamiselle. (Lehikoinen ym. 2013, 56–58; Power 2004, 39–40)

Seuraava osio esiselvityksessä on palvelun toimintamallin määrittäminen. Se tulee suorittaa viimeistään tässä vaiheessa, ellei sitä ole tehty osana ulkoistusstrategiaa. Toimintamallissa tulee määritellä ulkoistetun palvelun kytkeytyminen muuhun yritykseen ja millaiseksi organisaatio rakentuu ulkoistustilanteessa. Ulkoistuksen

prosessi- ja organisaatiovaikutusten lisäksi tulee arvioida ulkoistuksen vaikutus tietojärjestelmiin, tarvittaviin toimitiloihin sekä kone- ja laitekantaan. (Lehikoinen ym. 2013, 58–59)

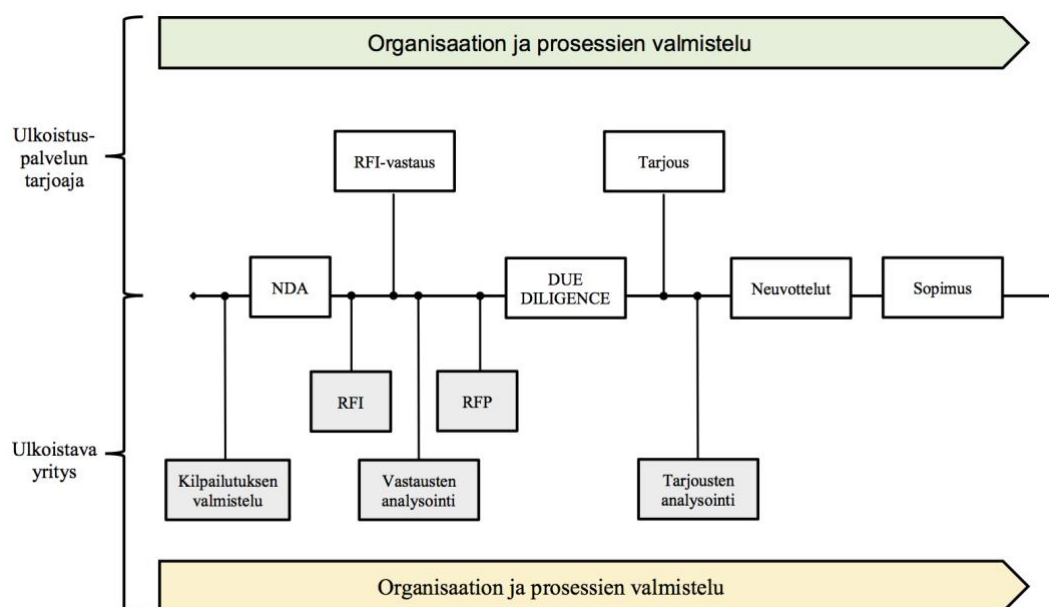
Esiselvityksen on tarkoitus johtaa kilpailutusvaiheeseen, jota ennen on kuitenkin laadittava alustava business case, eli liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli kuvaa hankkeen tuomat liiketoiminnalliset hyödyt (sekä rahalliset että laadulliset), hankkeen kustannukset ja hankkeeseen liittyvät riskit. Tämän avulla voidaan perustella hankkeen tarpeellisuus ja laatia alustavat hinta-arviot hankkeen toteutumiselle. (Gilley 2000) Hinta-arviot päivitetään liiketoimintamalliin, kun kilpailutuksen myötä saadaan tarkemmat tiedot ulkoistamisen kustannuksista. Tämän rinnalla tulee arvioida, onko toimintaa mahdollista kehittää yrityksen sisällä ilman ulkoistamista. (Lehikoinen ym. 2013, 59)

Onnistunut esiselvitys päättyy päätöksentekoon. Kun kaikki esiselvityksen osa-alueet on käyty läpi, esiselvityksen laatinut tiimi antaa päätösehdotuksen perustelujen kera yrityksen johdolle. Yrityksen johto arvioi ulkoistamisen järkevyyttä ja kannattavuutta, riippuen esiselvityksen tuloksista siirrytään kilpailutuksen käynnistämiseen tai hankkeesta luovutaan. (Lehikoinen ym. 2013, 64)

2.3 Kilpailutus

Kilpailutusvaiheen tarkoituksena on löytää ulkoistuksen palveluntarjoaja, jonka tarjoama palvelu vastaa sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan yrityksen tarpeita. Palveluntarjoajien kilpailutuksesta vastaa ulkoistavan yrityksen kilpailutustiimi. Tyypillisesti tämä tiimi koostuu osittain esiselvityksen tehneestä tiimistä. Tiimiin kuuluu myös tavallisesti kilpailutuksen projektipäällikkö, sisältöosaajia, talouspäällikkö, HR-päällikkö, juristeja jotka ovat perehtyneet yritysjuridiikkaan ja ulkoistussopimuksiin sekä viestintähenkilö. Lisäksi tiimi käyttää tiimin ulkopuolisia henkilöitä tilanteissa, joissa tiimin oma osaaminen ei ole riittävää. Yrityksen johto nimittää kilpailutukselle johtoryhmän. (Lehikoinen ym. 2013, 65–69)

Palveluntarjoajalla on myös tarjoustiimi myyjän tukena. Tiimi koostuu asiantuntijoista, ja tiimin kokoonpano vaihtelee riippuen tarjottavan palvelun monimutkaisuudesta. Palveluntarjoajan tulisi arvioida resurssitarve ja muut kustannukset, voiton mahdollisuus sekä riskit. Lisäksi tulisi arvioida kaupan kannattavuus ja kaupassa vaadittujen ehtojen hyväksyttävyys. Palveluntarjoajan tiimi on monilta osilta samankaltainen, kuin kilpailutustiimin kokoonpano. Tiimi koostuu projektipäälliköstä, palveluntarjoajan myynti- ja johtohenkilöistä, sisältöosaajista eli heistä jotka vastaavat palvelun tuotannosta, transitioprojektin osaajista, sisäisistä tukitoimista, HR-päälliköstä, juristeista, jotka vastaavat asioista ja ulkoistavan yrityksen sopimusvaateista sekä mikäli sopimus syntyy, viestintähenkilöstä suunnittelemaan ja toteuttamaan viestintää. (Lehikoinen ym. 2013, 65–69)



Kaavio 2 Kilpailutusprosessi yksityisellä sektorilla (Lehikoinen ym. 2013, 70)

Yksityisellä sektorilla ulkoistuksen kohteesta riippumatta kilpailutusprosessi vastaa kaaviossa 2 esitettyä. Julkisen sektorin puolella mm. valitusajat ovat pidempiä, ja kilpailutusprosessi julkisella puolella saattaa korostaa toisia ja jättää väliin toisia vaiheita. Kilpailutusprosessin kesto vaihtelee. Yleensä eniten aikaa menee kilpailutuksen valmisteluun. Ammattimaisesti toteutetussa kilpailutuksessa

loppuvaiheisiin, eli neuvotteluihin ja sopimuksen tekoon ei kulu muutamia viikkoja enempää aikaa. Jos neuvottelut ja sopimuksen syntyminen alkavat venyä kohtuuttoman pitkiksi, se yleensä kertoo liian vähäisestä panostuksesta kilpailuprosessin alkuvaiheisiin. (Lehikoinen ym. 2013, 69–73)

2.3.1 Kilpailutuksen valmistelu

Kilpailutusprosessi alkaa valmistelulla. Tämä vaihe vie ammattimaisesti toteutettuna yleensä 1–4 kuukautta ja kilpailutuksen vaiheista se vie aikaa eniten. Ensimmäinen vaihe kilpailutuksen valmistelussa on mahdollisten ulkoistuspalveluntarjoajien valinta. Yleensä hyvä määrä mahdollisia palveluntarjoajia on 3–6. Valittaessa palveluntarjoajia on tärkeää valita sellaisia, joille ulkoistava yritys on mielenkiintoinen asiakas. Esimerkiksi pk-yrityksen ei kannata kilpailuttaa yritystä, jonka pääasiallinen asiakaskunta koostuu kansainvälisistä yrityksistä. Seuraava vaihe on hinnoittelumallin valinta. Vaihtoehtoja on kolme: resurssipohjaiset mallit, suoritepohjaiset mallit, arvopohjaiset mallit sekä näiden kolmen yhdistelmät. (Lehikoinen ym. 2013, 74–79)

Resurssipohjainen hinnoittelumalli perustuu palveluntarjoajan käyttämien resurssien määrään. Tällöin hinnoittelumalli toteutetaan, vaikka tuntiperusteisena hinnoitteluna, palvelua tuottavien henkilöiden lukumäärään perustuvalla hinnoittelulla tai toteutuneisiin kustannuksiin perustuvalla hinnoittelulla. Tämän hinnoittelumallin etuna on yksinkertaisuus ja haittana se, etteivät ne kannusta palveluntarjoajaa kehittämään toimintaansa. (Lehikoinen ym. 2013, 74–79)

Suoritepohjaisessa eli transaktiopohjaisessa hinnoittelussa käytetään hinnoittelun perustana suoritteiden määrään, tällöin kustannukset on sisällytetty suoritteiden yksikköhintaan. Suoritteita voivat olla vaikkapa vastatut puhelut, tehdyt kirjaukset tai palvelupyyntöjen kuittaukset. Huonoja puolia tässä hinnoittelumallissa on, että usein harvinaisemmat suoritteet unohtuvat tarjouspyynnöstä. Unohtuneet suoritteet joudutaan siten jälkikäteen kirjaamaan esimerkiksi tuntityönä. Ulkoistavan yrityksen kannalta tässä hinnoittelumallissa haittana on se, että on vaikea määrittää, mitkä seikat prosessissa tai suoritteessa sitovat resursseja. Etuina tässä

hinnoittelumallissa on se, että se saa palveluntarjoajan tuottamaan palveluita mahdollisimman tehokkaasti. (Lehikoinen ym. 2013, 74–79)

Kolmas hinnoittelumalli on arvoperusteinen hinnoittelumalli. Tämä malli tunnetaan julkisen sektorin puolella nimellä vaikuttavuuspohjainen hinnoittelumalli. Tämä hinnoittelumalli on melko harvinainen yksistään käytettynä, ja sitä käytetään monesti osana suorite- tai resurssipohjaista hinnoittelumallia. Tämän hinnoittelumallin käyttö on kuitenkin kasvussa. Esimerkiksi työterveyshuollossa tämä hinnoittelumalli saattaa olla yhdistettynä sairauspoissaolojen vähenemiseen tai puhelinmyynnissä, jossa laskutus perustuu saatujen kauppojen arvoon. Etuna tässä hinnoittelussa on, että se ohjaa palveluntarjoajaa toimimaan ulkoistavan yrityksen arvojen mukaisesti. Heikkoutena tässä hinnoittelumallissa on syy-seuraussuhteiden määrittäminen. (Lehikoinen ym. 2013, 74–79)

Neljäs hinnoittelumalli on yhdistelmä näistä kolmesta hinnoittelumallista. Tällainen yhdistelmä voi olla, vaikka siten toteutettu, että palvelun pääsuoritteet ovat suoriteperusteisia, osittain käytössä on kiinteä pohjaveloitusta ja resurssipohjainen hinnoittelu. Tällainen yhdistelmä toimii niissä tapauksissa, kun päätransaktioiden lisäksi on vaikea jakaa transaktioita lopuille työtehtäville. Osa hinnoittelusta voidaan myös sopia kiinteäksi, tai voidaan sopia erikseen minimitasosta, jonka alle laskutus ei voi mennä. (Lehikoinen ym. 2013, 79–80)

Hinnoittelumallin lisäksi kilpailutuksen valmistelussa on otettava huomioon hinnoitteluvaihtelua ja inflaatio. Tämä on erityisesti otettava huomioon, jos palveluntuotanto tapahtuu Suomen ja euroalueen ulkopuolella. Hinnoittelumallin merkittävyys korostuu, kun tavoitellaan pitkän aikavälin ulkoistussuhdetta tai hinnoittelu on resurssipohjaista. (Lehikoinen ym. 2013, 79–80)

Kilpailutuksen valmistelun aikana jotkin ulkoistavat yritykset saattavat vaatia palveluntarjoajaa avaamaan kustannusrakenteensa. Usein tämä vaatimus saa osan palveluntarjoajista jättäytymään pois kilpailutuksesta. (Lehikoinen ym. 2013, 81)

Seuraava osio valmisteluvaiheessa on palvelun laadun mittareihin ja valvontaan kuuluva palvelutasosopimus eli SLA (Service Level Agreement). Tässä vaiheessa

mietitään alustavasti palveluun sopivat mittarit, joilla voidaan seurata palvelun toimivuutta. Lisäksi mietitään, millaista raportointia palveluntarjoajalta edellytetään. Palvelutasosopimuksen tarkoitus on ohjata palveluntarjoajan toimintaa sekä tukea ulkoistavan yrityksen tavoitteiden täyttymistä. Yleensä palvelutasosopimukseen liitetään sakko. Mikäli sopimuksen ehdot eivät täyty, tämä sakko vähennetään palveluntarjoajan veloituksesta. Esimerkkejä hyvistä mittareista palvelutasosopimuksessa ovat asiakastyytyväisyys ja palveluaika, taloushallintoon liittyviä mittareita voivat esimerkiksi olla laskelmien ja raporttien virheettömyys sekä aikatauluissa pysyminen. Hyvät mittarit ovat konkreettisia, yksinkertaisia ja ohjaavat palveluntarjoajaa. (Poppo & Zenger 2002) Lisäksi olisi hyvä varmistaa, että palveluntarjoaja ei voi kiertää mittarin vaatimuksia. (Lahti 2008, 177–178; Lehtikoinen ym. 2013, 81–86; Power 2003, 74–75)

Palvelutasosopimuksen lisäksi valmisteluvaiheessa on hyvä määritellä myös muut keskeiset sopimusehdot. Sopimusehdot voivat liittyä ulkoistettavaan palveluun, laatuun, hinnoittelumalliin, ja juridiseen asemaan. Sopimusehdot kasataan sopimustermein Term sheet-nimiseen dokumenttiin, tämän dokumentin olemassaolo lyhentää selkeästi palvelusopimuksen neuvotteluosiota ulkoistusprosessin loppuvaiheessa. Oikein laadittuna myös palveluntarjoaja hyötyy tästä dokumentista, koska se tehostaa kilpailuprosessia ja selkeyttää myös hinnoittelua. Term Sheetin virallinen sisältö laaditaan aina tapauskohtaisesti ulkoistavan yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Term sheetistä voi löytyä mainintoja esimerkiksi transitiioon, hallintamalliin, hinnoitteluun, takaisinostoon, luottamuksellisuuteen ja immateriaalioikeuteen liittyviä ehtoja. Term Sheet lähetetään mahdollisille palveluntarjoajille joko RFP:n tai joskus RFI:n liitteenä. (Lehtikoinen ym. 2013, 86–89)

Due Diligence eli DD on vasta myöhemmin osana ulkoistusprosessia, mutta siihenkin on hyvä valmistautua jo suunnitteluvaiheessa. Due Diligencellä ei ole vakiintunutta suomenkielistä termiä, mutta tämä vaihe pitää sisällään ulkoistettavan palvelun ja siihen liittyvien tekijöiden tarkastelun. Ulkoistuksessa erityisesti eri kustannuserät sekä niiden arvostusperusteet ovat tarkastelun kohteena. Kustannuserien määrittelyn epäonnistuminen Due Diligencen aikana, saattaa

kostautua yllättävinä kustannuksina ja odotuksina. Due Diligenceen kannattaa erityisesti varautua, mikäli ulkoistuksella on vaikutuksia henkilöstöön tai siirtyviä omaisuuseriä. Valmistautumisen vaiheessa tulisi koota taustatiedot varsinaista Due Diligenceä varten. Tiedot kannattaa koota esimerkiksi henkilöstöön, koneisiin ja laitteisiin, järjestelmiin ja ohjelmistoihin liittyen. (Lehikoinen ym. 2013, 89, 277; Power 2003, 132)

Kilpailutuksen valmistelu päättyy, kun ulkoistava yritys valmistautuu ottamaan yhteyttä mahdollisiin palveluntarjoajiin. Päätöksen kilpailutukseen lähdöstä tekee yrityksen johtoryhmä. Johtoryhmän kokouksessa käydään läpi kilpailutussuunnitelma, päätös kilpailuprosessin aloittamisesta ja päätös kilpailutukseen liittyvän raportoinnin ja tiedottamisen hoitamisesta. (Lehikoinen ym. 2013, 89)

Viimeisenä järjestetään kilpailuprojektin käynnistystilaisuus eli kickoff-tilaisuus. Tässä tilaisuudessa läpikäydään valmisteluvaiheen materiaalit, johtoryhmän päätökset sekä kunkin resurssin rooli ja tehtävät. (Lehikoinen ym. 2013, 89)

2.3.2 Kilpailutusprosessin käynnistäminen

Kilpailutusprosessi etenee ulkoistamisessa lähes samalla kaavalla, kuin missä tahansa muussakin kilpailuttamalla tehdyssä kaupassa.

Ulkoistamiseen liittyvä kilpailutusprosessi alkaa, kun NDA (Non-disclosure Agreement) eli salassapitosopimus allekirjoitetaan ennen luottamuksellisten tietojen vaihtoa. Kaikilla ulkoistuspalveluja tarjoavilla yrityksillä on oma salassapitosopimusmallinsa. Suositeltavaa on kuitenkin käyttää ulkoistavan yrityksen mallia. Näin varmistetaan, että se vastaa ulkoistavan yrityksen tavoitteita. Samalla myös nähdään palveluntarjoajista ne ehdokkaat, joiden kanssa sopimuksen teko hoituu helposti. (Lehikoinen ym. 2013, 89–90)

Kun salassapitosopimus on allekirjoitettu, seuraava vaihe on RFI (Request for Information). RFI on tietopyyntö jonka ulkoistava yritys lähettää palveluntarjoajille. Tietopyynnön ohessa pyritään antamaan yleiskuva ulkoistavan yrityksen toiminnasta, ulkoistettavasta kohteesta, ulkoistuksen tavoitteista ja

vaatimuksista ja keskeisistä sopimusvaateista. Lisäksi tietopyynnöstä löytyy kysymyksiä palveluntarjoajalle, kilpailutusprojektin aikataulu ja ohjeistus RFI-vastauksen antamiselle. Usein mukaan liitetään vielä ulkoistavan yrityksen vuosikertomus. Vaatimukset ulkoistukselle tulee kirjoittaa niin selvästi, että palveluntarjoaja ymmärtää niiden olevan vaatimuksia. RFI:t toimitetaan kaikille palveluntarjoajille yhtä aikaa. Sillä aikaa, kun odotetaan RFI-vastauksia, voidaan koota RFP-materiaaleja (Request for proposal). (Lehikoinen ym. 2013, 90–91)

Palveluntarjoaja muotoilee RFI-vastauksen, joka on joko myönteinen tai kielteinen. Päätös lähdetäänkö ulkoistavalle yritykselle tarjoamaan ulkoistuspalvelua, riippuu monista tekijöistä kuten kannattavuudesta ja mahdollisen asiakkaan kiinnostavuudesta ja siitä pystytäänkö ulkoistavan yrityksen vaatimuksia täyttämään. Palveluntarjoajan päätökseen vaikuttaa myös ulkoistavan yrityksen ulkoistushistoria, eli miten monta kertaa ulkoistava yritys on aiemmin ulkoistanut. Lisäksi on mietittävä, miten palveluntarjoaja voi erottua muista palveluntarjoajista voittaakseen kaupan. RFI-vastaus kirjoitetaan joko valmiiseen pohjaan tai sitten se voidaan muotoilla täysin asiakaskohtaisesti. (Lehikoinen ym. 2013, 91–94)

Ulkoistavan yrityksen näkökulmasta myös RFI-vastauksen saapuminen kertoo paljon palveluntarjoajasta. RFI:ssä on määritelty viimeinen saapumispäivä vastaukselle. Kaikki vastaukset eivät aina saavu annettuun päivänmäärään mennessä. Lisäksi RFI-vastauksen sisältö kertoo paljon palveluntarjoajasta, jos ulkoistavan yrityksen RFI:ssä esittämiin kysymyksiin ei vastata tai vastaus on vaikeasti ymmärrettävä, se saattaa kertoa palveluntarjoajan kyvyttömyydestä kommunikoidaan asiakasyrityksen kanssa odotetulla tavalla. Hyvä merkki ei myöskään ole, jos palveluntarjoaja lähettää esitteen kunnollisen vastauksen sijasta. RFI-vastaukset analysoidaan, ja niistä kootaan arviointitaulukko. Näistä tuotettu päätösesitys näytetään kilpailutuksen johtoryhmälle. Päätösesityksen pohjalta johtoryhmä kokoaa lyhyen listan (Short list) niistä palveluntarjoajista, joita kilpailutetaan, ja kilpailutukseen päässeille palveluntarjoajille lähetetään tieto asiasta. (Lehikoinen ym. 2013, 91–94)

2.3.3 Tarjouspyyntö

RFP (Request for Proposal) eli tarjouspyyntö on seuraava askel kilpailutuksessa. Se lähetetään edellisessä vaiheessa valikoiduille palveluntarjoajille. Palveluntarjoaja kokoaa tarjoustiimin, ja valmistautuu toimimaan RFP:n saapuessa. RFP:n on tarkoitus kuvata selkeästi ulkoistavan yrityksen palvelun- ja laaduntarvetta. Tämän pohjalta palveluntarjoaja pystyy tekemään tarjouksen, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Hyvin laadittu RFP ei toista RFI:ssa mainittuja asioita, vaan syventää niitä. Tarjouspyynnössä tulisi ainakin mainita ulkoistuksen tavoitteet ja tarpeet, tarkka kohteen rajaus, millainen on toivottu työnjako yrityksen ja asiakkaan välillä, tarkat laatuvaatimukset, tarjousvaiheen käytännöt tarkasti sekä aineistot kuten Term sheet ja sopimusrakenne, mikäli niitä ei toimitettu jo RFI:n yhteydessä. Hyvin laadittu tarjouspyyntö on sivumäärältään selkeästi suurempi kuin RFI. Sen laajuuteen vaikuttaa ulkoistettavan palvelun laajuus ja osa-alueiden määrä. Jos ulkoistettavaan toimintoon kuuluu monta osa-aluetta, voi ulkoistava yritys päätyä jakamaan osa-alueet useamman palveluntarjoajan kesken. Ulkoistava yritys testaa sen vuoksi jokaisen osa-alueen hinnoittelua ja osaamista erikseen. Näin toimii myös ulkoistava yritys, joka ulkoistaa kirjanpidon yhdelle ja palkkahallinnon toiselle palveluntarjoajalle. Tarjouspyyntö vaatii paljon työtä ja tarkkuutta. On muistettava ajatella jokaista palveluun tai hinnoitteluun vaikuttavaa tekijää. Lisäksi palveluntarjoajille on annettava riittävän pitkä aika laatia RFP-vastaus, eli tarjous. Jos tarjouspyynnön laatiminen on ollut työläs prosessi, niin on myös sen analysointi ja tarjouksen muodostaminen. (Lehikoinen ym. 2013, 94–96; Power 2003, 93–94)

Ulkoistavan yrityksen tulee muodostaa tulevia tarjouksia varten analysointitaulukko. Tämä kannattaa tehdä hyvissä ajoin ennen tarjousten saapumista. Hyvä aika tehdä analysointitaulukko on samanaikaisesti tarjouspyynnön kanssa, jolloin ne ovat sisällöltään yhtäläiset. RFP:n lähetyksen jälkeen lähes poikkeuksetta palveluntarjoajilta tulee kysymyksiä liittyen tarjouspyyntöön. Sen vuoksi tarjouspyynnöstä on hyvä löytyä tieto, minne ja milloin kysymykset saa lähettää. Kaikkiin kysymyksiin vastataan määräaikaan mennessä ja vastaukset kaikkiin tulleisiin kysymyksiin kootaan yhteen ja lähetetään

kaikille palveluntarjoajille. Tarkoituksena on, että kaikilla palveluntarjoajilla on sama tiedot, joiden pohjalta he laativat tarjouksensa. (Lehikoinen ym. 2013, 96)

2.3.4 Due Diligence

Due Diligence on seuraava vaihe, sen tarkoitus on antaa palveluntarjoajille mahdollisuus tutkia tarkemmin ulkoistettavan prosessin laajuutta ja arvoa ennen tarjouksen tekemistä. Due Diligence tai DD on tarpeen varsinkin silloin kun ulkoistusprosessin mukana palveluntarjoajalle siirtyy liiketoimintaa tai sen osia. Tällöin DD vaikuttaa liiketoimintakaupan arvon määrittelyssä. DD:tä voidaan käyttää myös sellaisten kilpailutusprosessien osana, joissa liiketoimintaa ei siirry. Tällöin DD pitää sisällään arvion ulkoistuksessa palveluntarjoajalle siirtyvistä osista kuten laitteista ja koneista sekä niihin liittyvistä sopimuksista. Tällöin arvio pitää sisällään käyttöomaisuuserien käyttötarkoituksen, iän ja kunnon, palvelu- ja huoltosopimukset, sopimusten siirrettävyys ja irtisanottavuuden, arvon kirjanpidossa ja niiden sijainnin. (Lehikoinen ym. 2013, 97–98; Power 2003, 132)

Myös ulkoistuksessa mahdollisesti palveluntarjoajalle siirtyvästä henkilöstöstä tehdään arvio. Tähän arvioon kuuluu mm. kustannustaso, osaaminen ja työkyky. Lisäksi siirtyvää henkilöstöä verrataan palveluntarjoajan organisaatioon, ja ulkoistettavaan palveluorganisaatioon. Olennaisia tietoja liittyen henkilöstöön ovat esimerkiksi työsopimukset, toimenkuvat, osaaminen ja tiedossa olevat työkäytettävyyteen vaikuttavat seikat kuten äitiysloma ja osa-aikaeläkkeet. Myös pitkät sairauslomat ja palkkoihin liittyvät seikat arvioidaan. DD:n avulla palveluntarjoaja siis arvioi ulkoistetun palvelun mukana siirtyvän henkilöstön kustannuksia. (Lehikoinen ym. 2013, 97–98)

2.3.5 Tarjous

Kun ulkoistava yritys on käynyt kilpailutusprosessin kaikki edellä mainitut osat läpi, on vuorossa tarjous. Palveluntarjoaja katsoo tarjouspyynnön läpi ja arvioi, onko sillä mahdollisuus voittaa tarjouskilpailu. Kuten RFI-vastauksen laadinnan yhteydessä, palveluntarjoaja pohtii, lähteekö se tarjoamaan palvelua vai ei. Tavallinen tapa muodostaa tarjous, on tehdä se tarjouspyynnön pohjalta.

Palveluntarjoaja miettii sopivan hinnoittelumallin, ellei ulkoistava yritys ole sitä jo ennalta miettinyt itse. Seuraavaksi tarjoustiimi käy läpi tarjouspyynnön sisällön lyhyesti. Yleensä tarjous pyritään saamaan kasaan hyvin kiireisellä aikataululla. Monesti tarjoustiimiin haalitaan osaajia eri osista palveluntarjoajan organisaatiota, joskus jopa niistä jotka sijaitsevat eri maissa. Tarjousprojektissa täytyy hahmottaa työn laajuus, tarvittavat lopputulokset sekä työn osittaminen. Tarkoituksena saada aikaan myyvä tarjous ennen kuin annettu määräaika umpeutuu, viimeiset päivät varataan aina tarjouksen tarkastamiselle ja viimeistelylle. (Lehikoinen ym. 2013, 99; Power 2003, 99–100)

Tarjouksen analysointi tapahtuu tarjouksen saapuessa ulkoistavalle yritykselle määräpäivään mennessä. Joskus tarjoukset myöhästyvät määräpäivästä, mutta kuten RFI-vastauksen myöhästyessä, tämä ei näytä hyvältä ulkoistavan yrityksen silmissä. Kilpailutustiimi aloittaa tarjousten analysoinnin välittömästi. Paras tapa tähän on analysoida saapuneet tarjoukset puolueettomasti. Analysoinnin lopputuloksena on analysointitaulukkoon kilpailutustiimin yhteistyönä tehty pisteytys kaikista tarjouksista. Analysoinnin ja tulosten perusteella, esitetään päätösesitys projektin johtoryhmälle. Vielä tässäkin vaiheessa johtoryhmä saattaa tehdä päätöksen kilpailutuksen lopettamisesta. Tarjouksen analysoinnissa on hyvä valita kaksi parasta ehdokasta palveluntarjoajaksi, joiden kanssa käynnistetään neuvotteluvaihe. Jos ulkoistettavassa prosessissa on useampi osa-alue, valitaan usein kullekin osa-alueelle halvin palveluntarjoaja. Tällöin ulkoistaminen on kokonaiskustannuksiltaan mahdollisimman edullinen. Toisaalta lisätyötä tulee palveluntarjoajien hallinnoinnista ja työ jakaantuu, mistä saattaa seurata tulkinnanvaraisuuksia. (Lehikoinen ym. 2013, 102–104)

Joskus palveluntarjoaja saattaa yrittää saada ulkoistavan yrityksen allekirjoittamaan aiesopimuksen eli LOIn (Letter of Intent). Tällä sopimuksella muut palveluntarjoajan tippuvat ulos kilpailutuksesta, ja ulkoistava yritys menettää neuvotteluasemansa. Yleisemmin aiesopimusta käytetään ennen virallisen sopimuksen allekirjoitusta, ja sillä varmistetaan osapuolten sitoutuminen varsinaisen sopimuksen allekirjoitukseen. (Lehikoinen ym. 2013, 104; 279)

2.3.6 Neuvotteluvaihe ja sopimuksen laatiminen

Neuvotteluvaiheeseen päätyvien palveluntarjoajien tarjouksia kannattaa verrata ulkoistavan yrityksen toimintamalliin, ja tehdä lista tarvittavista muutoksista. Ulkoistuksen myötä ulkoistavan yrityksen on tehtävä muutoksia toimintaansa. Neuvotteluvaiheen pituus riippuu siitä, miten hyvin sisältöasioita on käsitelty aiemmissa vaiheissa. Myös heikko kilpailutukseen valmistautuminen näkyy neuvotteluvaiheen venymisenä. Mikäli RFP ja saatu tarjous ovat pääsääntöisesti samansuuntaiset, ovat sisällölliset erot yleensä pieniä. Neuvotteluiden aikana erot selvitetään ja niille etsitään hintavaikutus. (Lehikoinen ym. 2013, 104–105)

Neuvotteluvaihe valmistele sopimuksen tekemisen. Sen tarkoitus on löytää yhteiset toimintatavat mm. ongelmatilanteissa, kuten kenen vastuulla on ongelman ratkaisu, ja miten se korjataan, tai miten siitä tiedotetaan. On myös selvittävä, jos jotkin tehtävistä ovat yhteisiä. Mitä monimutkaisempi on sopimus, sitä suurempi on lupausten, velvoitteiden ja riitojenratkaisumenettelyjen määrittely (Poppo 2002). Tämä vaikuttaa hinnoitteluun ja toimintatapoihin. Neuvotteluvaiheen lopussa kilpailustiimi tekee ehdotuksen sopimuksen lopullisesta sisällöstä ja sopimuskumppanista johtoryhmälle. Johtoryhmä tekee päätöksen lopullisesta sopimuskumppanista ja päätös tiedotetaan neuvotteluissa mukana olleille palveluntarjoajille. (Lehikoinen ym. 2013, 105)

Viimeinen vaihe kilpailutusprosessissa on sopimusvaihe. Tämä vaihe pitää sisällään sopimuksen laatimisen. Sopimuksen tulisi löytyä tarjouspyynnössä pyydetty ja tarjouksessa tarjotut seikat, sekä neuvotteluvaiheessa tarkennetut ja muutetut seikat. Toisinaan palvelusopimukseen viitataan myös Master Contractina, eli sopimuksena jossa on määritelty osapuolten työjaot ja vastualueet. (Power 2003, 128–129). Sopimukset ulkoistuksesta tehdään yleensä määräaikaikaisina. Toisilla toimialoilla suositaan toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia. Esimerkiksi tilitoimistojen kanssa tehdyt sopimukset ovat usein toistaiseksi voimassa olevia. Mikäli ulkoistuksen yhteydessä siirtyy henkilöstöä palveluntarjoajalle, sopimuksessa saattaa olla määräaikainen aika, jonka jälkeen sopimus jatkuu toistaiseksi voimassa olevana.

Sopimuksen solmiminen vaatii sisältöosaamista ja juridista osaamista. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että sopimukseen kannattaa liittää liikaa kuin liian vähän tietoa. Sopimuksen tulisi olla riittävän kattava, jakaa vastuualueet selkeästi sekä sisältää poistumisstrategian. Olisi myös hyvä välttää toimittajakohtaisia sopimuksia eli vakionuotoisia sopimusmalleja. Tällaiset sopimukset saattavat jättää palvelun ulkopuolella olennaisia asioita ja tällöin palveluntarjoaja määrittää mitä palveluun kuuluu. (Power 2003, 131–135)

Osaamista olisi hyvä löytyä sekä palveluntarjoajan, että ulkoistavan yrityksen tiimeistä. Sopimus pohjina voidaan käyttää joko palveluntarjoajan omaa tai ulkoistavan yrityksen sopimus pohjaa. Selkeä sopimus rakenne helpottaa sopimuksen tekemistä. Siitä huolimatta sopimuksen laatiminen on työläs prosessi. Tarkoituksena on saada tuotettua looginen dokumentti, josta ei löydy tulkinnanvaraisuuksia. Hyvin laadittu sopimus osaltaan kannustaa luottamukseen palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen välillä (Poppo 2002). Lisäksi on suositeltavaa lisätä dokumenttiin mukaan liitteinä iso määrä sopimusmalleja. (Lehikoinen ym. 2013, 106–107)

Sopimuksesta olisi hyvä löytyä ainakin seuraavat liitteet:

- ulkoistuspalvelun sopimus
- palvelun hallintamalli
- palvelun hinnoitteluperusteet ja hinnat
- palvelutasomittarit, sopimussakot ja raportointi
- toimintamalli
- transitioprojektin suunnitelma
- palvelukuvaukset
- palvelukuvauksia täydentävä vastuunjakotaulukko
- jatkuvan palvelun muutossopimus
- lisätyön tilaamissopimus. (Lehikoinen ym. 2013, 107)

Sopimusvaiheessa neuvotteluita sopimuksen sisällöstä ei pitäisi enää tehdä, mutta monesti näin kuitenkin käy. Joskus esiintyy myös vaatimuksia vaikkapa

hinnoittelun muuttamisesta, tai otetaan esille asioita, jotka on jo loppuun käsitelty. Kun sopimus lopulta saadaan tehtyä ja allekirjoitettua, päästään viimein aloittamaan transitioprojekti. (Lehikoinen ym. 2013, 108)

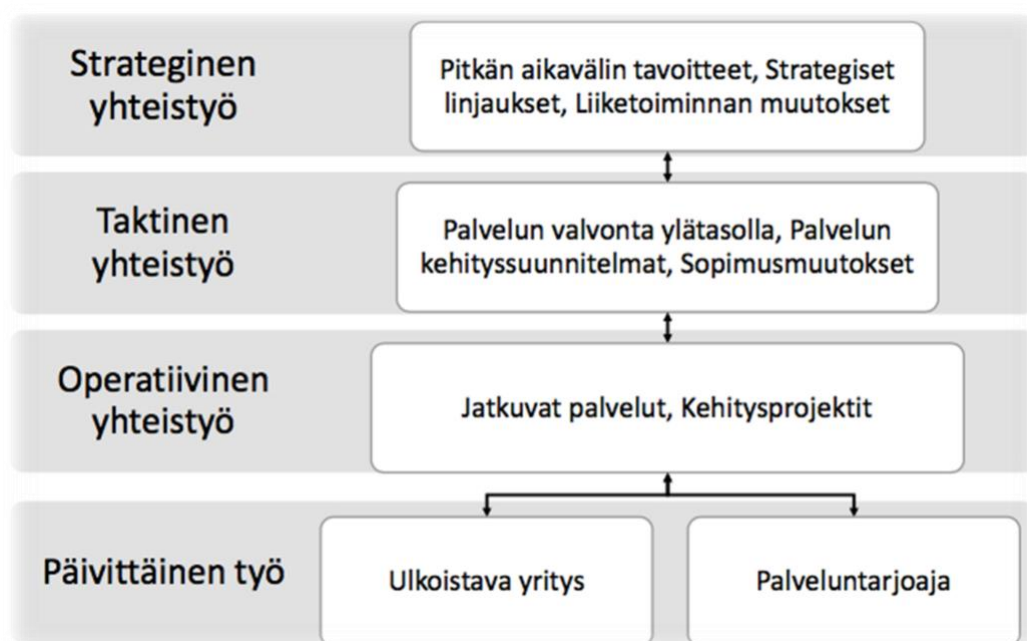
2.4 Hallintamalli

Kuten kaaviosta 3 on nähtävissä, hallintamalli on runko, jonka varaan yhteistoiminta palveluntarjoajan kanssa rakentuu. Hallintamalli astuu kuvioihin viimeistään, kun siirrytään ulkoistuspalvelun käyttöönottovaiheeseen.

Tutkimus van der Meer-Kooistra ja Vosselman 2000 *Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance* esittää, että olennaisimmat hallintamallit ulkoistussuhteen hallintaan olivat markkinapohjainen malli, byrokratiaperustainen malli ja luottamukseen perustuva malli. Markkinapohjainen malli on sopiva, kun ulkoistetaan toimintoja jotka ovat korkeatuottoisia ja toistuvia. Tyypillisesti palveluntarjoajia on useita ja markkinat itsessään ohjaavat palveluntarjoajaa toimimaan sovitussa mallissa, sillä kilpailu on kovaa ja opportunistinen käytös johtaa usein sopimuksen menetykseen. Tällöin ulkoistettavan yrityksen ulkoistuskumppanin valintaan vaikuttaa vähemmän palveluntarjoajan maine, asenne riskeihin ja yhteistyöhistoria. Byrokratiaperusteinen hallintamalli suosii toimintoja, joilla on pienet epävarmuustekijät ja tulevaisuus suhteellisen ennustettavissa. Tätä mallia ohjataan yleensä tarkemmin ja ohjeistukset sisältävät yksityiskohtaiset käyttäytymissäännöt ja jäykät suorituskykyä mittaavat tavoitteet. Luottamus on vähäisessä asemassa tässä hallintamallissa, mutta silläkin on merkitystä ulkoistussuhteen alussa. Ulkoistavan yrityksen on myös huomioitava henkilöstön tietämyksen ja taitojen vaikutus ulkoistettavan toiminnon laatuun. Näin ollen luottamus palveluntarjoajan pätevyyteen ja sopimusperusteinen luottamus ovat tärkeä tekijä ulkoistuksessa. Viimeinen malli eli luottamukseen perustuva malli on käytössä tilanteissa, joissa työtehtävät ovat harvoin toistuvia ja ulkoistettu toiminto sisältää runsaasti riskejä. Tällöin ulkoistuskumppaniksi valikoituu yleensä palveluntarjoaja, johon ulkoistava yritys kokee voivansa luottaa. Tutkimuksessa selvitettiin, että nämä luottamustekijät koostuvat luottamuksesta palveluntarjoajan pätevyyteen ja

hyvántahtoisuuteen sekä sopimusperustaiseen luottamukseen. (Langfield-Smith & Smith 2003; van der Meer-kooistra & Vosselman 2000)

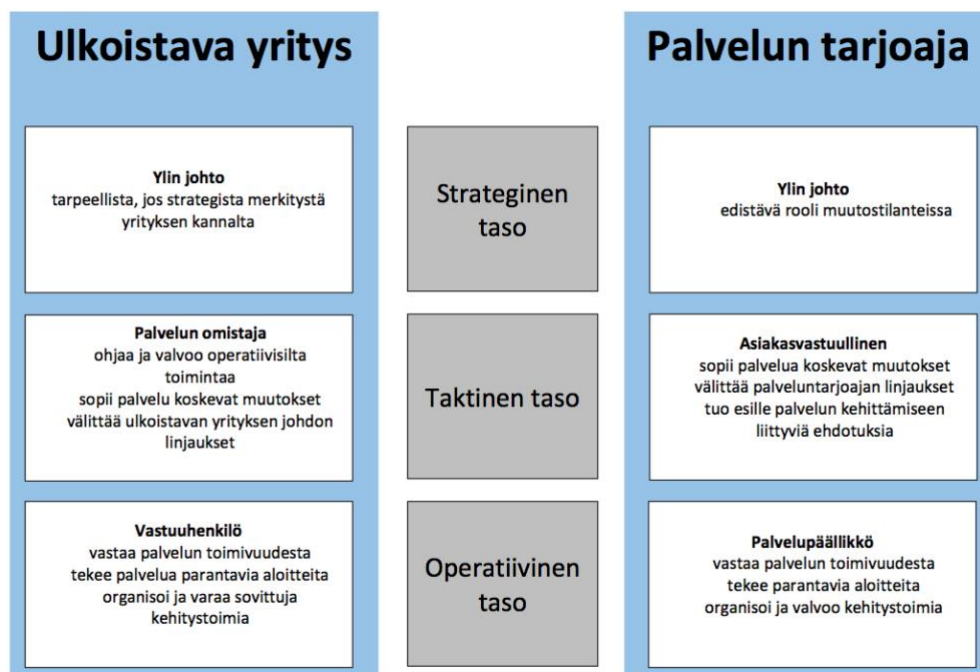
Yhtenä hallintamallina ulkoistamisessa käytetään kolmitasoista (palvelun)hallintamallia, eli Governance Modelia. Kaaviossa 3 kuvataan kolmitasoinen hallintamalli, joka jakaa palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen yhteistyön kolmeen osaan; strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Jokainen näistä kolmesta määrätään vastinparille, eli jokaisella tasolla on vastuuhenkilöt tai ryhmät sekä palveluntarjoajan, että ulkoistavan yrityksen puolella. Lisäksi on hyvä katsoa, että joku vastuuhenkilöistä kuuluu ainakin kahdelle näistä kolmesta hallintamallin tasosta. Tällä varmistetaan tiedon kulkeminen aina strategisen yhteistyön tasolta operatiiviseen yhteistyöhön. Yleensä ehdotus hallintamallin rakenteesta tulee palveluntarjoajalta. Tähän ehdotukseen tulisi sisältyä jatkuvan palvelun tuottaminen, mutta myös palvelun kehittämiseen liittyvät seikat. (Lehikoinen ym. 2013, 111–113)



Kaavio 3 Palvelun kolmitasoinen hallintamalli (Lehikoinen ym. 2013, 113)

Hallintamallin pohjalta sekä ulkoistava yritys että palveluntarjoaja muodostavat palveluorganisaatiot. Ulkoistavan yrityksen palveluorganisaation luodaan ihanteellisesti jo kilpailuvaiheessa, mutta viimeistään hallintamallin suunnittelussa.

Ulkoistavan yrityksen tulisi omata riittävä osaaminen ulkoistettavissa palveluissa. Näin taataan, että ulkoistava yritys pystyy valvomaan ulkoistetun palvelun laatua ja kehitystarpeita. Ulkoistava yritys tekee yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa jokaisella hallintatason osalla. Yleisesti ottaen strategisella tasolla on vastuussa ulkoistavan yrityksen ylin johto, taktisella tasolla ulkoistavan yrityksen nimeämä palvelun omistaja ja operatiivisella tasolla toimii yrityksen nimeämä vastuuhenkilö. Kaaviossa 4 on esitetty roolit ja vastuualueet, jotka kuuluvat eri tasoilla oleville vastuuhenkilöille sekä palveluntarjoajan että ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. (Lehikoinen ym. 2013, 114–118)



Kaavio 4 Palveluorganisaatiot (Lehikoinen ym. 2013, 115–119)

Riippuen ulkoistavan yrityksen toimintamalleista ja ulkoistettavasta palvelusta, voidaan hallintamallia keventää. Useasti ulkoistavat yritykset kokevat, että eivät tarvitse strategista suunnittelua ulkoistamisen hallintamallin osana, jolloin hallintamallia sovelletaan kaksitasoisena. Tärkeintä on pohtia ulkoistettavan palvelun merkitystä liittyen yrityksen toimintaan. Mitä tärkeämpi palvelu kyseessä sen laajempaa hallintamallia tarvitaan. Ulkoistavalle yritykselle sekä yli- että

alimitoitettu hallintamalli ovat yhtä huonoja vaihtoehtoja. (Lehikoinen ym. 2013, 114–118)

Palvelun tarjoajan palveluorganisaatio on yleensä helpommin toteutettavissa, sillä he voivat käyttää valmiiksi suunniteltuja malleja jotka ovat käytössä muidenkin asiakkaiden kanssa. Hallintamallista kuuluu silti sopia ulkoistavan yrityksen kanssa ja nimetä hallintamallin tasoille vastuuhenkilöt. Strateginen taso kuuluu palveluntarjoajan ylimmälle johdolle, taktisella tasolla vastuussa on palveluntarjoajan nimeämä asiakasvastuullinen ja operatiivisella tasolla palvelun palvelupäällikkö. (Lehikoinen ym. 2013, 118–119)

Palveluntarjoajan näkökulmasta sen on parempi toimia strategisena kumppanina ulkoistavalle yritykselle, kuin joutua alihankkijan rooliin. Näin palveluntarjoaja tuo lisäarvoa pidemmällä aikavälillä strategisesti ja taktisesti. Myös palveluntarjoaja on motivoituneempi palvelun tuottamiseen ja ennen kaikkea sen kehittämiseen. Strategisena kumppanina toimiminen nostaa esiin kuitenkin ongelmia liittyen riskin hallintaan ja palvelun kontrollointiin. Näistä syistä painotetaan ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välisen luottamuksen tärkeyttä, luottamus ja valvonta tulisi pitää osana strategista yhteistyötä riskien hallitsemiseksi. Strateginen kumppanuus ulkoistettaessa on erityisen tärkeässä asemassa, kun ulkoistetaan yritykselle strategisesti merkittäviä ydintoimintoja. Oikeanlaisten hallintamallien ja hallinnanohjausjärjestelmien käyttö myös osaltaan vaikuttaa luottamuksen kasvamiseen palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen välillä. Nämä myös osaltaan pienentävät riskejä (Das & Teng 2001).

2.5 Transitio

Transitio on vaihe, jossa palveluntuotanto siirretään palveluntarjoajalle. Siirto tapahtuu yleensä projektimuotoisena eli transitioprojektina. Projektin kesto ja sisältö vaihtelevat paljon yrityksen ulkoistettavan palvelun mukaan. Kestoon vaikuttaa mm. lisäinvestoinnit kuten uuden henkilön palkkaus, tai uuteen infrastruktuuriin vaadittava investointi. Yksinkertaisin transitioprojekti on tavallisesti silloin, kun ulkoistava yritys siirtää henkilöstön ja palveluntuotannon sellaisenaan palveluntarjoajan nimiin. Transitioprojekti on suositeltavaa käynnistää

vasta, kun sopimus ulkoistamisesta on allekirjoitettu. Tavallisesti se kuitenkin alkaa jo ennen sopimuksen allekirjoitusta. Itse projekti noudattaa samaa kaavaa, kuin mikä tahansa projekti. Projekti aloitetaan projektisuunnitelmalla, jossa laaditaan alustavat aikataulut ja sisältövaatimukset. Suunnitelmaan tulee myös erotella palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen tehtävät transitioprojektin aikana. Ulkoistavan yrityksen on tuettava palvelujen transitiota palveluntarjoajalle. (Brown & Wilson 2005, 128–129; Lehikoinen ym. 2013, 125–128)

Seuraava vaihe on transitioprojektin resursointi. Tässä vaiheessa nimetään projektipäälliköt transitioprojektille ja sen alaprojekteille. Yleensä resursointi on tehty jo ulkoistussuunnitelmassa. Transitioprojektin alaprojekteja voivat olla seuraavat osa-alueet: palvelutoiminnot ja palveluprosessien rakentaminen, henkilöstö, viestintä sekä tietotekniikka ja tietoliikenne. Kaikkia alaprojekteja tulisi johtaa yhtenäisesti kuin yhtä kokonaista projektia, monet yritykset järjestävät projektin alkaessa kickoff-tilaisuuksia tämän yhtenäisyyden takaamiseksi. Kickoff-tilaisuuksien tarkoituksena on luoda yhteinen suunta transitioprojektin alkaessa kaikille mukana oleville, sekä tutustuttaa transition eri osapuolet toisiinsa. Näin taataan hyvä tiedon kulku, ja kanssakäyminen projektin edetessä. Eritoten ulkoistuksessa, jonka projektin osa-alueet ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, tällainen tilaisuus helpottaa projektin sujuvuutta. (Brown 2005, 320–321; Lehikoinen ym. 2013, 125–128)

Mainituista alaprojekteista tärkein on henkilöstöä koskeva. Huonosti hoidettuna tämä saattaa hidastaa koko palvelun transitiota palveluntarjoajalle. Henkilöstöä koskeva alaprojekti liittyy palveluntarjoajan osalta lähinnä siihen, että mietitään, miten palveluntarjoajalle siirretty palvelu saadaan resursoitua niin, että se täyttää ulkoistussopimuksen ehdot. Tulee miettiä, miten palveluntarjoaja hankkii henkilöstön tuottamaan palvelua. (Lehikoinen ym. 2013, 128–129)

Henkilöstön hankintaan käytetään yleensä useita seuraavista menetelmistä:

- Henkilöstö siirtyy ulkoistavalta yritykseltä.
- Palveluntarjoajan muilla asiakkailla olemassa oleva henkilöstö hoitaa myös uuden ulkoistetun palvelun.

- Uusi henkilöstö palkataan.
- Uusi henkilöstö hankitaan alihankintana.

(Lehikoinen ym. 2013, 128–129)

Palveluntarjoaja vertaa henkilöstön tarvetta olemassa olevaan tarjontaan ja tekee näiden pohjalta päätöksen, tarvitaanko lisää henkilöstöä, vai onko tarpeen tehdä vähennyksiä. (Lehikoinen ym. 2013, 128–135)

Myös ulkoistava yritys tekee resurssisuunnittelua henkilöstöön liittyen. Suunnittelu pitää sisällään arvion siitä, miten paljon voidaan ulkoistaa ilman, että kaikki osaaminen ulkoistettavaan palveluun liittyen siirtyy pois yrityksestä. Liian ulkoistamisen riskinä on, että ulkoistavan yrityksen henkilöstöön jää liian vähän ihmisiä, joilla on riittävä kokemus ulkoistettavasta palvelusta (Quélin & Duhamel 2003). Tällöin riittävä ulkoistuksen tukeminen ja ohjaaminen vaikeutuvat. (Lehikoinen ym. 2013, 135–138)

Henkilöstöön liittyvään aliprojektiin kuuluu myös juridisen aseman tunnistaminen. Tähän kuuluu mm. lakien noudattamisen varmistaminen. Varsinkin ulkoistuksessa, jossa henkilöstöä/palveluita ulkoistetaan toiseen maahan, on otettava huomioon ajankohtainen ja maakohtainen lainsäädäntö. (Lehikoinen ym. 2013, 138–145)

Henkilöstöä tulee myös tiedottaa liittyen ulkoistukseen. Tiedotuksen oikeasta ajankohdasta ollaan montaa mieltä. Yleensä tiedottaminen tapahtuu, kun ulkoistusopimus on allekirjoitettu. Tällä tavoin pyritään estämään ulkoistukseen liittyvien henkilöiden irtisanoutuminen kriittisellä hetkellä. Tässä menetelmässä on vaarana se, että tieto ulkoistamisesta vuotaa epävirallista kautta työntekijöille, ja vaikutus on päinvastainen, kuin mihin pyrittiin. (Brown 2003, 144–145; Lehikoinen ym. 2013, 138–139)

Avoimempi tiedotus jo heti ulkoistuksen tullessa ajankohtaiseksi varmistaa sen, että henkilöstön saama informaatio on oikeaa. Myös henkilöstö suhtautuu tähän tiedotustapaan positiivisemmin. Avoin tiedon kulku mahdollistaa myös sen, että saadaan henkilöstöltä ajankohtaista tietoa ulkoistettavista työtehtävistä ulkoistamisen tueksi. Ulkoistaminen aiheuttaa aina reaktion niillä henkilöillä,

joiden työntekoa ulkoistus muuttaa. Epävarmuudesta päästään riittävällä tiedottamisella ja henkilöstön kanssa käydyillä keskusteluilla. (Lehikoinen ym. 2013, 135–136)

Transitiovaiheen keskeisimpiä tehtäviä on varmistaa palvelun jatkuvuus. Henkilöstön ollessa mukana ulkoistusprosessissa varmistetaan, ettei palvelun tarjonta katkea. Kaksi mahdollista uhkaa, jolloin palvelun jatkuvuus saattaa heikentyä, ovat hetki jolloin viesti ulkoistuksesta julkistetaan, ja hetki, jolloin palvelu siirtyy palveluntarjoajalle. Ulkoistuksesta tiedottaminen saatetaan ottaa vastaan huonosti, ja tämä saattaa aiheuttaa työntekijöiden irtisanoutumisia, ja työmotivaation heikkenemistä. Varsinainen ulkoistaminen, eli hetki jolloin palvelu siirtyy palveluntarjoajalle, on toinen uhka palvelun jatkuvuudelle. Yleensä johto vaihtuu, osa henkilöstöstä saattaa jättää siirtymättä palvelun mukana tai motivaation saattaa olla hyvin alhainen. Näitä voidaan estää tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus käydä läpi heihin vaikuttavia asioita, riittävällä tiedottamisella ja vaikuttamisen mahdollisuus jo valmisteluvaiheessa. Myös positiivisen kuvan antaminen ulkoistamisesta saattaa helpottaa transitiota. Siirtyminen palveluntarjoajan palvelukseen voi tarkoittaa henkilöstölle parempia mahdollisuuksia kehittymiseen, ja tarjota koulutuksia ja resursseja, joita ulkoistava yritys ei voinut tarjota. (Lehikoinen ym. 2013, 137–139)

Henkilöstölle viestimisen lisäksi on mietittävä myös ulkoista viestintää. Palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen tulisi yhdessä suunnitella miten tiedotus järjestetään. Voidaan myös päättää olla tiedottamatta ulkoistamisesta lainkaan. Tällöin kumpikin osapuoli tekee sopimuksen asiasta, sekä päättää henkilöistä, joille ulkoistamiseen liittyvät kysymykset mm. henkilöstöltä ohjataan. Näin ollen ulkoistaminen pysyy salassa julkisuudelta. Voidaan kuitenkin erikseen päättää tiedottamisesta esim. sidosryhmille ja osakkeenomistajille. Mikäli päätös ulkoistamisesta kuitenkin julkistetaan ulkoiselle taholle, olisi kummankin osapuolen myös varauduttava mahdollisiin kysymyksiin liittyen ulkoistukseen. (Lehikoinen ym. 2013, 145)

Transitioprosessin osana on myös tärkeä miettiä itse palvelun prosessien kehittämistä. Tavallisesti prosessit jaetaan kolmeen ryhmään: varsinaiset palveluprosessit, johtamisprosessit ja palvelun tukiprosessit. Palveluprosessien osalta olisi otettava huomioon vastuunsiirtoa, uudelleensuunnittelua ja tehostamista, sekä saumattoman integraatiota koskevat tehtävät. Ulkoistavan yrityksen on suunniteltava mitä muutoksia on tehtävä, kun ulkoistetut tehtävät siirtyvät pois yritykseltä. Palvelun uudelleensuunnittelun ja tehostamisen eli tranformaation on tarkoitus tunnistaa palvelun laadun, nopeuden ja tuottavuuden kehitysideat ja parantamiskohteet. (Lehikoinen ym. 2013, 146)

Esimerkiksi taloushallintoon liittyen laskujen käsittelyvauhti tai työtapojen standardisointi, myös prosessien automatisointi ja lisäkoulutukset ovat mahdollisia kehitysideoita ja parantamiskohteita.

Transitioprojektin osa-alueisiin kuuluu myös infrastruktuuriin liittyvät toimenpiteet. Infrastruktuuriin kuuluvat mm. toimitilat, koneet ja kalusto, tietojärjestelmät sekä tietoliikenneyhteydet ja palomuurit. Toimitilojen suhteen voidaan miettiä, jatkuuko toiminta ulkoistavan yrityksen tiloissa vai onko palveluntarjoajalla jokin keskitetty paikka, jonne toiminnot siirretään. Toisinaan on myös tarpeen ostaa tai vuokrata tarvittavat tilat muualta. Tällöin tulisi tarkasti määritellä millaisia tiloja tarvitaan. Transitioprojektiin yleisesti kuuluu määrittely, minne ulkoistettu palvelu siirtyy ja millä aikataululla. Koneet ja kalusto on myös otettava huomioon infrastruktuuria mietittäessä. Palvelun tuottaminen ilman tarvittavaan laitteistoa on mahdotonta. Näiden mahdollinen siirtyminen ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle on määritelty jo ulkoistamissopimuksessa. Kuten toimitilojen kohdalla, palveluntarjoajalla saattaa olla oma laitteisto, jolla palvelua tuotetaan. Sama pätee myös tietojärjestelmiin. Tärkeää on myös miettiä, millaisia järjestelmiä on oltava, että ne toimivat yli organisaatorajojen. Joskus on tarpeen siirtää palvelut parempiin järjestelmiin, sekä ajaa alas tarpeettomat tietojärjestelmät. Yleensä tietojärjestelmiä ja laiteita koskevat asiat on jo päätetty sopimusvaiheessa. Tässä yhteydessä on sovittu, käytetäänkö ulkoistavan yrityksen omia järjestelmiä, ja siirtyykö vain näiden käyttö ja vastuu

palveluntarjoajalle, vai onko palveluntarjoajalla omat järjestelmät ja laitteet, joiden käyttöön siirrytään ulkoistuksessa. (Lehikoinen ym. 2013, 151–154)

Järjestelmäarkkitehtuuria pohdittaessa on myös tärkeää ottaa huomioon tuottaako palveluntarjoaja samaa palvelua usealle asiakkaalle ja miten loppuun räätälöity tarjottu palvelu on. Tämä vaikuttaa siihen, onko järkevää jatkaa palveluntarjoajan omilla järjestelmillä. Järjestelmäarkkitehtuuriin vaikuttaa myös sovitun palvelun kesto. Jos sopimus on solmittu pitkäksi ajanjaksoksi, on perusteltua investoida asiakaskohtaisiin järjestelmiin tarvittaessa. Jos ulkoistettu työprosessi on taas kytköksissä ulkoistavan yrityksen muihin toimintoihin, on parempi jatkaa palvelun tuotantoa samalla järjestelmällä kuin mitä muissakin prosesseissa käytetään. Muita huomioitavia asioita on mm. tietotuoja. On otettava huomioon käsiteltävien tietojen luottamuksellisuus, joten silloin voi olla perusteltua jatkaa ulkoistavan yrityksen omilla järjestelmillä. Mikäli ulkoistava yritys haluaa pitää palveluntarjoajan vaihdettavuuden helppona ja riippuvuussuhteen mahdollisimman pienenä, kannattavaa on myös pitää palvelun tuottamiseen tarvittavat järjestelmät yrityksen omistuksessa. (Lehikoinen ym. 2013, 154–155)

Järjestelmien käytön yhteydessä on sovittava mallit, joiden avulla tiedot yritysten välillä kulkevat turvallisesti. Yritysten IT-osastojen täytyy huolehtia tarvittavista tietoliikennetkaisuista, jotta järjestelmien käyttö on mahdollista tarvittavin osin.

Transition viimeinen osuus käsittelee alihankintaa sekä toimittajien organisointia. Ulkoistuksen esiselvityksessä tehdään selvitys kaikista sopimuksista, joita yrityksellä on alihankkijoiden ja toimittajien kanssa. Sopimukset tulee läpikäydä, ja tehdä suunnitelma, mitkä sopimukset irtisanotaan, siirretään palveluntarjoajalle ja miltä osin jatketaan sopimuskauden loppuun ennen siirtoa tai muutosta. Kun kaikki transition osa-alueet on läpikäyty, ja vaiheet suoritettu, palvelut voidaan täysin tuottaa palveluntarjoajalla. (Lehikoinen ym. 2013, 158)

2.6 Palveluvaihe

Kun kaikki muut vaiheet on läpi käyty, on aika keskittyä varsinaiseen palveluun. Tässä vaiheessa tavallisesti esiintyy ongelmia läpikäydyistä vaiheista huolimatta.

Tämä johtuu tavallisesti siitä, että palvelua tuottavat henkilöt tai vastuuhenkilöt vaihtuvat, mutta myös uusien työjärjestelmien tai tapojen muutokset aiheuttavat ongelmia alussa. Tämä ei tarkoita, että palveluntarjoaja olisi jotenkin huono. Yleensä tilanne paranee, kun henkilöstö omaksuu muutokset. (Lehikoinen ym. 2013, 161–162)

Joskus palvelussa tapahtuu sopimusmuutoksia. Yleensä muutokset koskevat liitteissä määriteltyä hinnoittelua, palvelutasomittareita, palvelun sisältöä tai laajuutta tai mahdollisia kehitysprojekteja, joita palveluun on sovittu. Syyt kuten muutokset yrityksen omassa toiminnassa, muutokset palveluntarjoajan toiminnassa tai ulkoiset muutokset jotka vaikuttavat ulkoistettuun palveluun voivat vaatia muutoksia olemassa oleviin sopimuksiin. Muutosten hallinta on tarpeellista, sillä monesti muutokset palveluissa jäävät suullisiksi, tai niitä ei edes päivitetä virallisiin sopimuksiin. Tämän vuoksi sopimukset ovat harvoin ajan tasalla sopimuskauden päätyttyä. Parhaiten muutokset hallintamallissa saa ajan tasalle ottamalla ne mukaan asialistalle kokouksissa. (Lehikoinen ym. 2013, 165; Power 2006, 165–171)

2.7 Palvelun päättäminen ja siirto

Ulkoistusprosessi päättyy palvelun päättämiseen ja siirtoon. Päättäminen johtuu sopimuskauden päättymisestä tai siitä, että ulkoistava yritys tai palveluntarjoaja irtisanoo ulkoistussopimuksen kesken sopimuskauden. Näiden lisäksi myös toisen osapuolen konkurssi irtisanoo toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen. (Lehikoinen ym. 2013, 171)

Käytännössä sopimuksen terminointi kesken sopimuskautta on niin työläs ja iso kustannuksiltaan, että siihen hyvin harvoin lähdetään. Lisäksi tutkimukset puhuvat sen puolesta, että pidempään jatkunut taloushallinnon ulkoistaminen samalle palveluntarjoajalle parantaa pitkällä aikavälillä tilinpäätösraportoinnin laatua (Höglund & Sundvik 2015), pitkäaikainen sitoutuminen taloushallinnon palveluntarjoajaan on antaa myös valmiudet joustavampaan yhteistyöhön ja yritysten väliseen tuntemukseen ja luottamukseen liittyviä hyötyjä (Chou & Techatassanasoontorn & Hung 2015). Sopimuskauden päättyessä, tai sopimuksen

terminoinnissa tärkeintä on kuitenkin turvata palvelun jatkuvuus. Palvelu saatetaan ulkoistaa uudelle palveluntarjoajalle, tai jo aiemmin käytössä olleelle palveluntarjoajalle. Myös palvelun ”sisäistäminen” eli siirtäminen takaisin yrityksen tuotettavaksi on yleistä. Palvelun päättämisehdot tulee mainita ulkoistussopimuksessa ja ottaa esille jo tarjouspyynnössä, jolloin vältetään tarpeettomalta selvitystyöltä. (Lehikoinen ym. 2013, 172–173)

Palvelun päättymiseen tai terminoitumiseen tulee varautua jo sopimusta laadittaessa. Seikkoja joita on otettava huomioon ovat mm. syyt joiden vuoksi sopimuksen voi irtisanoa, irtisanomisaika ja minimivolyymiehdot palveluiden alasajossa. Minimivolyymilla tarkoitetaan niitä toimintoja, joita voidaan pitää tärkeimpinä ulkoistavan yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta, esim. taloushallinnossa vaikka palkanlaskenta tai laskutus. Lisäksi tulisi päättää sopimusvaiheessa, mitä tapahtuu esimerkiksi henkilöstölle ja järjestelmille terminointivaiheessa. Erityisesti tiedon (datan) siirto on tärkeää ulkoistavalle yritykselle. Tämä tulee määritellä tarkasti laadun, määrän ja aikataulun suhteen. Ehto tiedon toimittamisesta ulkoistuksen päättyessä saattaa estää toiminnon uudelleenulkoistamisen. Lisäksi sopimuksessa olisi hyvä olla maininta palveluntarjoajan dokumentointivelvollisuudesta ja sopimuksen terminoinnista aiheutuvien kustannusten jaosta. Lisäksi kustannukset, joita palveluntarjoajalle tulee siirron tukemisesta, täytyy huomioida sopimuksessa. Tämä koskee kaikkia tapauksia, joissa siirretään toiminnot takaisin ulkoistavalle yritykselle tai toiselle palveluntarjoajalle. (Power 2003, 134; Lehikoinen ym. 2013, 173–174)

Kaikki ulkoistussuhteet tulisi rakentaa siten, että palveluntarjoaja on suhteellisen vähällä vaivalla vaihdettavissa ja vältetään niin sanottu pakkoavioliitto. Siirtoa palveluntarjoajalta toiselle voidaan helpottaa esimerkiksi standardoitujen palveluiden käytöllä. Nämä ovat helpompia siirtää kuin räätälöidyt palvelut. Lisäksi pitämällä sekä työskentelytilat että järjestelmät omassa omistajuudessaan, ulkoistava yritys pystyy helposti vaihtamaan palveluntarjoajaa. (Lehikoinen ym. 2013, 174)

Kun palvelu on päätetty, on mahdollisesti edessä uusi kierros. Tämä tulisi aloittaa arvioimalla edellisen palveluntarjoajan kanssa tehtyjä virheitä ja oivalluksia. Ulkoistavan yrityksen kannattaa arvioida, ja tarvittaessa muokata ulkoistusstrategiaansa oppimansa avulla. Tämän jälkeen päivitetään esiselvityksen tiedot, ja kilpailutetaan palvelu. Voi myös olla, että yritys päättää kotiuttaa palvelun takaisin omaan yritykseensä, tai mahdollisesti kyseistä palvelua ei enää tarvita. (Lehikoinen ym. 2013, 175)

Joskus vasta kilpailutusvaiheessa palvelu siirtyy nykyiseltä palveluntarjoajalta pois. Tällöin palvelunsiirto, eli transitio koskee ulkoistavaa yritystä, sekä uutta ja vanhaa palveluntarjoajaa. Tämän jälkeen edetään jatkuvan palvelun vaiheeseen, ja jossain vaiheessa jälleen palvelun päättämiseen ja uuteen kierrokseen. (Lehikoinen ym. 2013, 175)

3 ULKOISTETTUIJEN PALVELUIDEN HALLINTA

Tässä teoriakappaleessa keskitytään ulkoistetun palvelun johtamiseen, hallintaan ja kontrollointiin palvelun tuottamisen aikana, palvelun parantamiseen sekä yhtenä osana on EU:n tietosuojasetuksen vaikutukseen ulkoistetun palvelun tuottamisen kannalta.

3.1 Palveluvaiheen hallinta

Palveluvaihe rakentuu aiemmassa kappaleessa käsitellyn hallintamallin pohjalta. Tarkoitus on päästä rakentavaan yhteistyöhön, jolloin kumpikin osapuoli tuntee pelisäännöt ja osaa toimia niiden perusteella. Hallintamalli tukee tätä teoreettisesti. Käytännössä tämä vaatii kuitenkin kummaltakin osapuolelta yhteystyöhalukkuutta ja tasa-arvoisuutta. Yhteistyötä onkin usein verrattu avioliittoon, jolloin kummankin puolinen kunnioitus ja arvostus ovat isossa roolissa. Lisäksi sekä ulkoistavan yrityksen, että palveluntarjoajan on hyvä omaksua proaktiivinen ote yhteistyöhön, jolloin välillä tehdään enemmän kuin vain oma osa, ja positiivisesti yllätetään yhteistyökumppani. (Lehikoinen ym. 2013, 162–163)

Henri C. Dekker 2004 esittää tutkimuksessaan *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*, että yhteistyötä organisaatioiden välisissä suhteissa voidaan kontrolloida ja edistää erilaisten mekanismien kautta, ja näin saada yhteistyöstä tasapainoisempaa ja varmistettua yhteistyön jatkuvuutta. (Dekker 2004)

Vaikka kumpikin osapuoli tekisi oman osansa toimivan palvelusuhteen luomiseksi, syntyy usein ongelmia palvelun aikana, toisinaan ulkoistavan yrityksen vuoksi ja toisinaan palveluntarjoajan toimesta. Tärkeää on, että näitä osataan hallita oikein. Hallintamallissa on määritelty ongelmien hallinta sekä eskalaatioprosessit ja näitä hiotaan tavallisesti myös transition aikana. Eskalaatioprosessia tarvitaan vain kaikista ulkoistavalle yritykselle kriittisimpien ongelmien vuoksi. Pienemmät ongelmat ratkotaan hallintamallissa nimettyjen palvelupäälliköiden ja palveluprosessien omistajien kesken. Eskalaatiomallissa taas kuvataan, miten hoidetaan isompi ja kriittisempi ongelma, ketä tiedotetaan, ja kuka hoitaa

ongelman. Mallin tarkoituksena on selvittää, miten yritys selviää ongelmasta mahdollisimman pienin vahingoin. Eskalointia käytetään myös, jos pienempää ongelmaa ei pystytä korjaamaan hallintamallissa osoitettujen henkilöiden ja tiimien toimesta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi, kun yhteistyö ei toimi, tai palvelussa olevaa häiriöitä ei pystytä ratkaisemaan. (Lehikoinen ym. 2013, 164–165)

Joskus palvelussa tapahtuu sopimusmuutoksia. Yleensä muutokset koskevat liitteissä määriteltyä hinnoittelua, palvelutasomittareita, palvelun sisältöä tai laajuutta tai mahdollisia kehitysprojekteja, joita palveluun on sovittu. Muutosten hallinta on tarpeellista, sillä monesti muutokset palveluissa jäävät suullisiksi tai niitä ei edes päivitetä virallisiin sopimuksiin. Tämän vuoksi sopimukset ovat harvoin ajan tasalla sopimuskauden päätyttyä. Parhaiten muutosten hallintamallin saa ajan tasalle ottamalla sen mukaan asialistalle kokouksissa. (Lehikoinen ym. 2013, 165)

3.2 Ulkoistetun palvelun kontrollointi ja kehitys

Yleensä palvelusopimukseen on kirjattu tavoitteita liittyen kustannustehokkuuteen ja toiminnan parantamiseen. Käytännössä tämä vaatii kehitystyötä normaalien töiden lisäksi, tämä vaatii myös työaikaa. Kehittämistyö saattaa aiheuttaa intressiristiriitoja. Nämä tulisi miettiä ja ennakoida jo hyvissä ajoin suunniteltaessa ulkoistuksen hinnoittelumallia. (Lehikoinen ym. 2013, 165–166)

”Esimerkkinä voi mainita tilanteen, jossa palveluntarjoaja tekee tehokkuutta parantavan investoinnin ja hyöty resurssipohjaisessa hinnoittelussa valuu ulkoistaneelle yritykselle. Palveluntarjoajalle jäävät kustannukset ja pienentynyt palvelumaksujen tulovirta. Kun taas käytössä on suoritepohjainen hinnoittelumalli, palveluntarjoajan tehostamisprosessi kasvattaa palveluntarjoajan kannattavuutta.”
(Lehikoinen ym. 2013, 166)

Jos kyseessä on pieni muutos vakiintuneessa ja vain vähän muuttuvassa palvelussa, voidaan toimintaa parantaa keventämällä hallintamallia. Prosessien ja toimintamallien tehostamisella saadaan aikaan myös kustannussäästöjä. (Lehikoinen ym. 2013, 166–167)

Tehostamisen ja toiminnan kehitysvaatimusten lisäksi ulkoistavan yrityksen olisi hyvä pitää yllä kustannuskontrollia palveluntarjoajalla. Ulkoistavan yrityksen pitäisi pystyä varmentamaan laskutetun työn aiheellisuus. Tämän vuoksi laskutetun työn mittaaminen tulisi olla yksiselitteistä ja hinnoitteluperusteet tulisi selkeästi eritellä ulkoistussopimuksessa. Selkeästi eritelty hinnoitteluperusteet helpottavat tehdyn työn kontrollointia ja osaltaan myös parantavat ulkoistavan yrityksen luottamusta palveluntarjoajaan sekä vähentävät väärinkäytösten riskiä (Das 2001). Hallintamallin osallisuus väärinkäytösten estämisessä on myös aiempien tutkimusten mukaan tärkeässä asemassa (Dekker 2008). Palveluntarjoaja saattaa laskuttaa sellaisiakin asioita, jotka olisi tullut rajata laskutuksen ulkopuolelle, esim. Lounastauon vähentäminen työtunneista. Toisinaan palveluntarjoaja saattaa myös tahallisesti laskuttaa liikaa tai väärää asioita. Esimerkkinä korjauspalveluiden tarjoajat, jotka saattavat laskuttaa enemmän kuin pitäisi, ulkoistavalla yrityksellä on vaikeaa kontrolloida. (Lehikoinen ym. 2013, 167–168)

Warranty Week nettijulkaisussa haastateltiin yritys Hewlett-Packardia (HP) liittyen väärinkäyttöihin perustuvista yllaskutuksista, joita tapahtuu mm. ulkoistettujen huoltopalvelujen muodossa. HP arvioi, että sen takuukustannuksista n. 6–8% johtuu väärinkäyttöihin perustuvasta yllaskutuksesta. Vuonna 2005 tämä tarkoitti n. 142–189 miljoonan dollarin yllaskutusta. (Warranty Week 2005)

Se miten mahdollisia yllaskutuksia tapahtuu, riippuu pitkälti hinnoittelumallista. Resurssipohjaisessa hinnoittelumallissa käytetään erilaisia keinoja kuin suoritepohjaisessa. Yllaskutusta tehdään mm. pyöristämällä ylöspäin raportoituja työtunteja, tai raportoidaan enemmän työtunteja, kuin mitä todellisuudessa on käytetty työn tekemiseen. Raportoidaan käytetyksi tarvikkeita työteossa, joita ei todellisuudessa ole käytetty, tai raportoidaan tehdyksi töitä jotka ovat edelleen tekemättömiä. (Lehikoinen ym. 2013, 167–168)

Kustannuskontrollia vaatii myös sopimussakkojen tarkkailu. Palveluntarjoaja saattaa vältellä sopimussakkoja esimerkiksi sen suhteen, miten nopeasti tiketteihin vastataan. Jos palvelusopimuksessa ajaksi määritellään kaksi työpäivää, saattaa

palveluntarjoaja ”nollata” kellon kysymällä epäolennaisen kysymyksen, tai antamalla vastauksen joka ei ratkaise ongelmaa. (Lehikoinen ym. 2013, 169)

Väärinkäytökset saattavat olla tahallisia ja syyt väärinkäytöksiin lähteä eri tasoilta palveluntarjoajalla: ylimmän johdon määräyksestä, keskijohdosta tai yksittäisessä tiimissä esimieheltä tai yksittäisestä työntekijästä. Ylilaskutus ja väärinkäytökset saattavat olla myös tahattomia ja johtuvat ulkoistusopimuksen riittämättömästä tuntemisesta. Väärinkäytösten estämiseksi ulkoistavan yrityksen kannattaa mm. ulkoistussopimuksessa tarkasti eritellä laskutettavat työt ei-laskutettavista, varmistaa että kaikki niin ulkoistavan yrityksen kuin palveluntarjoajankin henkilöstöstä tuntevat palvelusopimuksen sisällön sekä käyttää hinnoittelumalleja jotka eivät kannusta liioitteluun töiden kirjaamisessa. Tulisi myös huolehtia siitä, että ulkoistavan yrityksen laskuntarkastuksessa toimitaan huolellisesti ja tarkastetaan laskut riittävän kattavasti eikä vain suoraan hyväksytä niitä. (Lehikoinen ym. 2013, 169–170)

Aiemmat tutkimukset liittyen palvelunhallinnan kontrollointiin tutkivat usein TCA:n (Transaction Cost Economics) eli tapahtumakustannuslaskennan vaikutusta palveluntarjoajan valintaan, riskien välttämiseen ja ulkoistetun palvelun hallintaan liittyen. Anderson, Christ, Dekker & Sedatolen 2013 tekemän tutkimusten *The Use of Management Controls to Mitigate Risk in Strategic Alliances: Field and Survey Evidence* mukaan kuitenkin iso osa yrityksistä pyrkii kontrolloimaan ja hallitsemaan ulkoistettua palvelua useiden eri menetelmien kautta, joilla ei ole tekemistä tapahtumakustannuslaskennan kanssa. Menetelmiä väärinkäytösriskien välttämiseen ovat esimerkiksi erilaiset sopimukset, jotka rajaavat pois ilmeiset riskit väärinkäytöksille ja virheille sekä tiettyjen toimenpiteiden standardisointia, joka vähentää ilmeisiä virheitä. (Anderson, Christ, Dekker & Sedatole 2013)

3.3 EU:n tietosuoja-asetuksen huomioiminen ulkoistamisessa

Ulkoistuspalveluiden tarjoamiseen vaikuttaa jatkossa myös 25.5.2018 voimaan tuleva, uusi EU-tasoinen tietosuoja-asetus (General Data Protection Regulation). EU:n yleinen tietosuoja-asetus on tärkein tietosuoja-asetuksensäädännön muutos yli 20 vuoteen. GDPR korvaa EU:n tietosuojadirektiivin vuodelta 1995. Asetus

vaikuttaa käytännössä henkilötietojen käsittelyyn yrityksissä, sekä yritysten kumppaneilla. Kaikkien yritysten kumppaneiden tulee sitoutua noudattamaan asetusta, eikä yritys voi ulkoistaa palveluitaan yritykselle, joka ei toimi asetuksen mukaisesti. Yritysten täytyy huolehtia, että ulkoistuksessa yritykset säilyttävät tietoja huolellisesti, eikä henkilötietoihin pääse käsiksi sellaiset henkilöt, jotka eivät tarvitse tietoja työssään. Rikkomuksesta saattaa seurata yritykselle 20 miljoonaan tai 4 % vuotuisen liikevaihdon kokoiset sanktiot, riippuen siitä kumpi on yritykselle suurempi. (EU:n tietosuojauudistus 2018; GDPR.org 2018)

Yritysten täytyy laatia rekisteriseloste, jossa kerrotaan, millä tavoin yritys käyttää asiakkaista kerättyjä henkilötietoja (mm. nimi, osoitetiedot, henkilötunnus). Yritysten asiakkailla on myös "oikeus tulla unohdetuksi", jonka myötä myös palveluntarjoajien tulee huolehtia tarvittaessa henkilötietojen poistamisesta, niin erikseen pyydettyä. Asiakkailla on myös oikeus pyytää yritystä toimittamaan kaikki hänestä tallennetut tiedot luettavaksi, ja yrityksen on toimitettava nämä tiedot. Tällaisia tietoja tallennetaan myös ulkoistuskumppanin tietojärjestelmiin, joten tietopyynnot koskettavat myös niitä. Määritykset käsittävät myös työntekijöiden henkilötiedot, mutta niiden osalta täytyy huomioida myös yrityksen velvollisuudet säilyttää tietoa.

Yritykset eivät välttämättä itse tiedä käytännöistä tarpeeksi, joten useat taloushallinnon yritykset ovat alkaneet tarjota myös GDPR-konsultointipalveluita, joiden avulla yritykset voivat valmistautua asetuksen vaatimuksiin. Tietojen suojaaminen täytyy jatkossa huomioida myös taloushallinnon ulkoistusta koskevissa sopimuksissa. Yritys ei voi ulkoistaa vastuuta henkilötiedoistaan, vaan on vastuussa myös kumppanien tekemistä virheistä. (EU:n tietosuojauudistus 2018)

”Mitä GDPR tarkoittaa taloushallinnolle? Organisaation mahdollisesti arkaluonteisimpien tietojen käsittely on suuri vastuu. Talousosaston joutuessa tietomurron kohteeksi, voi rikollisten käsiin päätyä tietoa, joka saattaa mahdollistaa asiakkaiden tilien valtaamisen, rahojen varastamisen, tai identiteettivarkauden. Talousosaston tulisi siis olla erityisen tarkka suhtautumisessaan asetuksen noudattamiseen. Tietosuojaja-asetukseen valmistautuminen on koko yrityksen vastuulla. Talousosastoa ei pidä jättää yksin suojautumaan, eikä yhdenkään osaston tulisi toimia muista täysin erillään.” (Palettesoftware 2018)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ulkoistusprosessi on hoidettu pk-yrityksissä etenkin jatkuvan palvelun parantamisen, kustannustehokkuuden ja kontrollin näkökulmasta. Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen toteutukseen sekä tutkimusmenetelmään. Tässä luvussa esitellään myös tutkimuksen haastattelurunko, sekä kerrotaan aineiston keruusta, tutkimusmenetelmän valinnasta ja tutkimuksen luotettavuudesta.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tapauksissa, joissa ilmiö ei ole tuttu ja tutkimusprosessin vaiheita ei pystytä määrittelemään etukäteen. (Kananen 2014, 28)

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja tulosten tulkinnasta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa sitä, että hankittua aineistoa tarkastellaan vain tietyistä teoreettisista näkökulmista ja kiinnitetään erityisesti niihin asioihin huomiota, mitkä ovat olennaisia teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta. Pelkistämisen toinen vaihe on yhdistää havainnot karsimalla pois epäolennaiset havainnot. Laadullisen analyysin toinen vaihe on tulosten tulkitseminen. Siinä tehdään merkitystulkinta tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella. (Alasuutari 2011, 33–35)

Tässä tutkimuksessa tutkaillaan havaintoja ulkoistamisprosessista siitä näkökulmasta, että saadaan selville, millainen prosessi on kyseessä, kun ulkoistetaan pienten ja keskisuurten yritysten taloushallintoa. Saaduista tuloksista pyritään muodostamaan näkemys asiasta ja saamaan selvyyttä ulkoistetun palvelun hallintaan. Taloushallinnon ulkoistamisesta on tuotettu monia kvantitatiivisia tutkimuksia, joiden perusteella on selvitetty yritysten taloushallinnon ulkoistuksen määrää ja laatua. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällisempi näkökulma taloushallinnon ulkoistamisprosessiin ja etenkin ulkoistetun palvelun

hallinnasta ja kehittämisestä. Myös tietosuojan arviointi taloushallinnon ulkoistamisessa on yksi tutkimuskohteista.

4.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu tullaan suorittamaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tämä aineistonkeruumenetelmä mahdollistaa valmiin kysymyslistan muodostamisen ja silti antaa mahdollisuuden luontevaan kysymysten asetteluun. Tämä tapa valikoitui sen vuoksi, että kohderyhmässä on sekä palveluntarjoajia että ulkoistavia yrityksiä. Haastattelun aihepiiri on siis sama kaikille kohderyhmässä olevilla yrityksillä, mutta heillä on hyvin erilaisia tilanteita liittyen siihen. Ennen haastattelua pohditaan valmiiksi haastattelurunko, joka helpottaa haastattelun eteenpäin viemistä. Tarkoituksena on lähettää tämä haastattelurunko kohdeyrityksille, jotta he voivat valmistautua haastatteluun miettimällä aihetta valmiiksi. Koska kohderyhmä jakaantuu kahteen osaan, ulkoistaviin yrityksiin ja palveluntarjoajiin, on tarpeen luoda kaksi haastattelurunkoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48)

Teemahaastattelun tarkoituksena on saada yrityksen näkökulmasta kuva taloushallinnon ulkoistamisprosessista ilmiönä. Haastattelun pohjalta pyritään muodostamaan kokonainen kuva ilmiöstä. Haastattelutilanne etenee haastateltavan ehdoilla ja tarkoituksena on esittää kysymykset sellaisessa järjestyksessä, että ne tuntuvat luontevalta osalta haastattelua. Tarvittaessa tehdään tarkentavia kysymyksiä ja ohjataan haastateltava pysymään aihepiirin sisällä. (Kananen 2014, 72–73, 76–77)

Haastattelurungon rajaaminen perustuu ulkoistamisprosessin kulkuun, keskittyen erityisesti ulkoistetun palvelun hallintaan palvelun tuottamisen aikana, palvelun parantamiseen sekä kontrolliin, yhtenä osana on EU:n tietosuoja-asetuksen muutoksen GDPR:n vaikutus ulkoistetun palvelun tuottamiseen.

4.3 Tutkimuksen kohde ja kuvaus kohderyhmästä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin joukko suomalaisia pk-yrityksiä, joista osa on palveluntarjoajia, ja osa ulkoistavia yrityksiä. Haastateltaville pyritään esittämään samat kysymykset ryhmäkohtaisesti ja samalla

tavalla, että saadaan vertailukelpoista informaatiota. Lisäksi kysymykset eri kohderyhmien välillä keskittyvät samoihin aiheisiin, joten saadaan näkökulma kummaltakin osapuolelta prosessista. (Hirsjärvi 2010, 58–59)

Pk-yritysten koko vaihtelee muutaman ihmisen yrityksistä aina 500 henkilön organisaatioihin. Koska tutkimuksen pääpaino on ulkoistusprosessin hallintamallin selvittämisellä sekä ulkoistetun palvelun kehittämällä ja kontrolloinnilla päätettiin ulkoistavien yritysten kohderyhmästä rajata ulos mikroyritykset. Mikroyritykseksi määritellään yritys, joka työllistää alle 10 henkilöä, tai jonka vuosiliikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2018) Opinnäytetyön kannalta haluttiin tutkimuskohteisiin yrityksiä, joilla on käytössään hallintamalli ja ulkoistetun palvelun kehittämiseen kiinnitetään huomiota, toisin sanoen yritykset ovat kiinnostuneita ulkoistetun palvelun vaikutuksista yrityksen toimintaan ja tulokseen. Koettiin, että mikroyrityksillä hallintamallia ei välttämättä tiedosteta osana taloushallinnon ulkoistamista ja ulkoistusprosessi on liian erilainen, että siitä saataisiin tarpeeksi oleellista tietoa opinnäytetyötä varten. Sen sijaan valittaessa palveluntarjoajia haastateltaviksi opinnäytetyötä varten, otettiin huomioon myös pienet yritykset, jotka tarjoavat taloushallinnon palveluita.

Haastattelua varten valittiin 16 Pirkanmaalla ja Pohjanmaalla sijaitsevaa yritystä, jotka koon ja toimintansa puolesta sopivat haastateltaviksi. Näistä yrityksistä reilusti yli puolet oli pk-yrityksiä ja loput taloushallinnon palveluita tarjoavia yrityksiä. Pk-yrityksistä viisi ilmoitti, että eivät ulkoista ja kolmella ei ollut aikaa osallistua tutkimukseen, lopulta ulkoistavia yrityksiä osallistui haastatteluun kolme. Palveluntarjoajia osallistui mukaan haastatteluun kaksi, toinen yrityksistä oli pieni taloushallinnon palveluita tarjoava yritys ja toinen keskisuuri. Koska haastattelussa olennaisinta on haastatella niin monta yritystä, että saadaan tutkimuksen kannalta kaikki olennainen tieto kerättyä, päätettiin määrän olevan riittävä tarvittavan tiedon saamiseksi. (Hirsjärvi 2010, 59)

Haastatteluun osallistuvien yritysten lyhyt kuvaus:

Yritys 1: Konsultointiyritys, Liikevaihto n. 3M€, Työntekijöitä 15

Yritys kertoi ulkoistavansa laskujen käsittelyn eli ostoreskontran, kirjanpidon ja tilinpäätöksen, palkanlaskennan ja raportoinnin.

Yritys on perustamisesta lähtien hoitanut taloushallinnon asioita itsenäisesti omistajien toimesta. Aluksi yritys työllisti ainoastaan 3-5 henkilöä, mutta koko on laajentunut 15 henkilöön. Toiminnan kasvaessa taloushallintoa on haluttu ulkoistaa. Taloushallinnon kumppaniksi valikoitui suuri alan palveluita tuottava yritys. Aluksi yrityksestä oli yksi henkilö kerran viikossa hoitamassa taloushallinnon asioita, mutta hiljalleen toimintaa on yhtenäistetty kumppanin tuomien ehdotusten perusteella.

Yritys 2: IT-alan palveluita tuottava yritys, Liikevaihto n. 16 M€, Työntekijöitä 68

Yritys ulkoistaa osia taloushallinnostaan, mm. palkanlaskennan ja kirjanpidon. Yritys on muodostunut fuusioiden ja yritysostojen kautta useammasta pienestä yrityksestä, joissa kaikissa oli omat taloushallinnon käytännöt ja järjestelmät. Osassa yrityksistä kirjanpitoa hoidettiin itse, kun taas osassa on ollut eri taloushallinnon kumppaneita. Uuden strategian muodostamisen myötä yritys halusi yhtenäistää käytäntöjään. Käytännössä koko taloushallintopalvelut haluttiin ostaa yhdeltä yritykseltä.

Yrityksellä on oma talousjohtaja, jonka vastuulla ovat talousasiat yrityksessä. Kirjanpidon tekee käytännössä kumppani, laskutuksesta vastaavat yrityksen omat työntekijät. Palkanlaskenta on ulkoistettu kumppanille, ja käytännössä HR-päällikön alaisuudessa toimivat kumppanin palkka-asiantuntijat, jotka auttavat työntekijöitä HR- ja palkka-asioissa.

Yritys hoitaa itsenäisesti laskutusta, mutta käytännöt on muodostettu yhdessä kumppanin kanssa. Käytännössä kumppani toimii neuvonantajana prosessien laatimisessa, mutta yritys on itse ollut vetovastuussa prosessien suunnittelussa. Kirjanpito hoidetaan kokonaan kumppanin toimesta, mutta raportointi tapahtuu

talousjohtajalle kuukausittain. Controllerit ovat myös yrityksen eri yksiköiden käytettävissä kuukausittaisessa raportoinnissa ja tuloksen analysoinnissa.

Yritys 3: Rakennusteollisuuden yritys, Liikevaihto n. 25-30 M€, Työntekijöitä n. 100

Yritys on konsernimuotoinen, ja toimii rakennusteollisuuden alalla. Yritys rakentaa rivi- ja kerrostaloja. Toimipisteitä on kolmella paikkakunnalla. Yritys työllistää 116 henkilöä, josta hallinnossa toimii 11 henkilöä. Yrityksen taloushallinto oli aikaisemmin omissa käsissä, mutta toiminnan kehittämiseen ei ollut tarpeeksi resursseja eikä osaamista. Nykyisenä digitaalisena aikana myös taloushallintoa haluttiin tehostaa. Yrityksellä oli käytössä oma Microsoft NAV-ympäristö, joka ei palvellut raportoinnissa tarpeeksi hyvin.

Lyhyt kuvaus haastatteluun osallistuvista palveluntarjoajista:

Palveluntarjoaja 1: Taloushallinnon palveluita tarjoava yritys, Liikevaihto 2 M€, Työllistää n. 30 henkilöä ja toimii kolmella paikkakunnalla.

Yritys on vuonna 2009 toimintansa aloittanut taloushallintoalan yritys. Yritys perustettiin palvelemaan pk-sektorin yrityksiä palvelukeskusmallilla, jossa taloushallintoa tehdään aina asiakkaan omassa toiminnanohjausjärjestelmässä.

Palveluntarjoaja 2: Taloushallinnon palveluita tarjoava yritys, Liikevaihto alle 1 M€, Työllistää 3 henkilöä ja toimii yhdellä paikkakunnalla.

Yritys on 4 vuotta toiminut perheyritys, joka tarjoaa taloushallinnon palveluja pk-sektorille. Yritys pyrkii kaikessa toiminnassaan edistämään taloushallinnon sähköistymistä ja siten vähentämään omalta osaltaan luonnonvarojen turhaa kulutusta. Yritys tuottaa taloushallinnon palveluita käyttäen Visma Fivaldia.

Visma Fivaldi on talous- ja kiinteistöhallinnan pilvipalvelu. Visma Fivaldin sovellukset tarjoavat työkalut sekä taloushallinnon että kiinteistöhallinnan ammattilaisen eri tarpeisiin sekä ratkaisut taloushallinnon ulkoistajalle yhdessä tilitoimiston kanssa. (Visma, 2018)

4.4 Haastattelurunko

Koska kohderyhmä jakaantuu kahteen osaan, palveluntarjoajiin ja ulkoistaviin yrityksiin, haastatellaan kumpikin osa sille sopivan haastattelurungon kautta.

Haastattelurunko muodostuu aihealueen ympärille ja se aloitetaan yhdellä teemalla. Tästä edetään muihin teemoihin ja vastauksia tarkennetaan esittämällä lisäkysymyksiä. Esitetään myös lisäkysymyksiä, joita tulee mieleen haastattelun edetessä. Mikäli haastateltava tuntuu jäävän kiinni johonkin teemaan, autetaan tarvittaessa esittämällä selventäviä kysymyksiä. Teemahaastattelulle tyypillisesti edetään vapaan keskustelun kautta teemasta toiseen siten, että haastattelutilanne pysyy luontevana. Haastattelun aikana pyritään myös jättämään omat ajatukset aiheesta taka-alalle ja ottamaan objektiivinen asenne haastattelutilanteeseen, pyritään myös olemaan esittämättä omia mielipiteitä ja pitäytymään asiassa. (Kananen 2014, 88–89)

Ulkoistavia yrityksiä koskeva haastattelulomake oli pidempi (LIITE 1) kuin palveluntarjoajia koskeva lomake (LIITE 2). Tämä oli seurausta opinnäytetyön tarkoituksesta selvittää ulkoistusprosessin hallinnasta etupäässä ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Näin ollen myös haastattelulomake tehtiin laajemmaksi.

Ulkoistavista yrityksistä myös pyrittiin selvittämään taustatietoja ulkoistetun palvelun arvioinniksi ja lisäämään tulosten vertailukelpoisuutta. Perustiedoissa selvitettiin mm. ulkoistuksen kestoa ja miten pitkästä sopimuskaudesta on kyse. Haluttiin myös tietää, millaisia taloushallinnon palveluita ulkoistettiin ja onko kyseinen palvelu ollut yrityksellä itsellään sisäisesti tuotettavana.

5 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI

Tässä kappaleessa tullaan avaamaan tutkimuksen tuloksia neljän eri teeman kautta. Nämä teemat ovat ulkoistusprosessi, jossa avataan yrityksen näkemyksiä ulkoistusprosessin hoidosta ja organisoinnista. Seuraava osa käsittelee hallintamallia, sekä sitä miten ulkoistettua palvelua hoidetaan, kun palvelu on onnistuneesti siirtynyt palveluntarjoajalle. Kolmas teema käsittelee riskien hallintaa ulkoistuksessa. Tähän kuuluvat mm. riskit väärinkäytöksistä sekä siitä, miten yritykset ovat organisoineet ongelmatilanteiden hoidon. Viimeinen osio keskittyy EU:n tietosuoja-asetuksensäädännön eli GDPR:n mukanaan tuomiin muutoksiin, tarkoituksena selvittää, ymmärtävätkö yritykset sen sisällön ja miten palveluntarjoajat ja ulkoistavat yritykset suhtautuvat tähän muutokseen.

5.1 Ulkoistusprosessi

Haastattelussa ulkoistusprosessi käsiteltiin pintapuolisesti, että saatiin kuva siitä, ymmärtävätkö yritykset ulkoistusprosessin kulkua ja miten paljon oli havaittavissa yhtäläisyyksiä palveluntarjoajien näkemyksen kanssa. Yritykset luottavat pääsääntöisesti palveluntarjoajien kokemukseen ulkoistusprosessin läpiviennissä.

Haastattelussa lähdettiin ensimmäisenä selvittämään millä tavalla ulkoistaminen on yrityksessä hoidettu, onko käytössä ollut selkeästi projektimuotoinen tapa, jossa kummallakin osapuolella on omat tiiminsä tai vastuuhenkilöt, jotka hoitavat ulkoistamisprosessin, kilpailuttamisesta aina sopimusten laadintaan. Tarkoituksena oli myös selvittää ulkoistusprosessin läpiviennin vetovastuu, eli kumpi osapuoli päättää ensisijaisesti, miten ulkoistaminen tapahtuu.

Ulkoistavista yrityksistä pienin eli konsultointiyritys, pyysi ulkoistamisprosessiin näkökulmaa palveluntarjoajalta ja näiden keskustelujen pohjalta lähdettiin ulkoistamista viemään läpi. Kun ulkoistusta alettiin viedä läpi, ei käytännössä ollut olemassa erityisiä prosesseja, vaan kaikki tehtävät olivat muutamien johdossa työskentelevien vastuulla, jotka hoitivat taloushallinnon työtehtäviä muiden tehtävien ohessa, yleensä ilta-aikaan. Koska toimittajalla on ollut paljon kokemusta pk-yritysten taloushallinnosta, on toiminnassa noudatettu monelta osin toimittajan

ehdottamia ratkaisuja. Ratkaisuja on otettu käyttöön vaiheittain, jolloin yhteistyö on koko ajan lisääntynyt.

Nykyisellään yrityksessä on selkeät prosessit laskujen käsittelyssä, palkanmaksussa ja raportoinnissa. Toimittajan kanssa käydään säännöllisesti läpi myös palvelun toteutumista, sekä yhteistyön kehityspalavereita, joiden avulla on laajennettu palveluvalikoimaa, sekä muutettu yrityksen käytäntöjä. Kumppani on myös pitänyt henkilöstölle muutamia koulutuksia, erityisesti uusien järjestelmien käyttöönoton yhteydessä.

Sen sijaan IT-alan yrityksessä ulkoistamisprosessi lähti tarkoituksesta yhdistää taloushallinnon palveluita fuusion myötä. Tässä oli tärkeää myös ymmärtää toimittajan tapa toimia, joten määriteltiin yhteinen työryhmä, jonka työpajoissa laadittiin toimintamallit ja prosessit taloushallinnon tekemiselle. Tällöin ulkoistusprosessin läpivienti oli pääasiallisesti ulkoistavan yrityksen hallinnassa. Rakennusalan yrityksellä ulkoistuprosessi lähti selkeästi liikkeelle eri syistä, tarkoituksena parantaa yrityksen tuottavuutta siirtämällä taloushallinto palveluntarjoajan asiantuntijoiden tehtäväksi. Tällöin ulkoistuprosessissa työohjelmien ja menetelmien valinnassa luotettiin palveluntarjoajan kokemukseen.

Ulkoistuksen mietinnässä lähdettiin kilpailuttamaan toimijoita esiselvityksessä laaditun vaatimusmäärittelyn kautta. Tärkeimpiä vaatimuksia olivat mahdollisuus käyttää omia työkaluja, sekä sopivan, ei liian ison, mutta ei myöskään pienen kumppanin valinta yrityksen tueksi. Paikallisuus nähtiin myös tärkeänä asiana, koska yritys ei halua, että kumppanilta tulee kohtuuttomia matkakustannuksia yhteisten kokousten ja muiden asioiden vuoksi. Loppuvaiheessa mukana oli kaksi yritystä, joiden kanssa lähdettiin varsinaiseen Due Diligence-vaiheeseen. Toinen toimittaja putosi pois aika alkuvaiheessa, jolloin nykyisen kumppanin kanssa käytännössä jatkettiin asioita. Kumppani oli mukana fuusioiden aikana, ja uuden ympäristön muodostamisessa ja sen jälkeen toiminnan vakiinnuttamisessa. Käytännössä työ on vielä kesken, ja kehitystä tehdään jatkuvasti.

Rakennusalan yritys päätti ulkoistaa taloushallinnon siten, että talousjohtaja on edelleen yrityksellä itsellään ja vastuussa ulkoistetusta taloushallinnosta.

Ulkoistukselle annettiin aikaa kuusi kuukautta, jonka yhteydessä tehtiin liikkeenluovutuksena kolmen henkilön siirto toimittajalle. Ulkoistusprosessin jälkeen yritykselle jäi itselleen myös taloushallinnon työntekijöitä töihin. Nämä henkilöt toimivat HR:n ja laskutuksen parissa. Aluksi toimittaja otti haltuun nykyiset taloushallinnon järjestelmät, ja tiedot siirrettiin toimittajan tarjoamiin palveluihin kyseisen puolen vuoden aikana. Siirtymäajan aikana otettiin hiljalleen käyttöön toimittajan järjestelmiä eri toiminnoissa, sekä mukautettiin toimintamalleja ja prosesseja yhteistyötä tukeviksi.

”Kumppaniksi haluttiin yritys, joka kykenee tarjoamaan sekä osaamista, että valmiit prosessit ja järjestelmät talouden hoitamiseen. Myös raportointiin haluttiin selkeä työnjako, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan suunnittelun jatkossa entistä paremmin.”

Aluksi toimittaja otti haltuun nykyiset taloushallinnon järjestelmät, ja tiedot siirrettiin toimittajan tarjoamiin palveluihin kyseisen puolen vuoden aikana. Siirtymäajan aikana otettiin hiljalleen käyttöön toimittajan järjestelmiä eri toiminnoissa, sekä mukautettiin toimintamalleja ja prosesseja yhteistyötä tukeviksi.

Ulkoistusprosessin alussa määriteltiin tahtotila, eli mihin halutaan päästä ulkoistamisen myötä. Ulkoistamisajan pituus mahdollisti sen, että saatiin määriteltä tarkasti tarvittavat palvelut sekä suunniteltua toimintamalleja eri tilanteisiin sopiviksi. Näin ollen itse palvelut olivat palveluntarjoajan puolesta pitkälti standardisoituja, mutta niitä pystyttiin muokkaamaan yrityksen tarpeisiin. Ulkoistuksessa toimittajalle siirtyi kolme henkilöä, jotka aiemmin olivat hoitaneet taloushallintoa yrityksellä. Ulkoistusprosessissa palveluntarjoajalle siirtyneet henkilöt ovat mukana ulkoistuksen suunnittelussa alkuvaiheesta asti. Näin taattiin avoin tiedonkulku työntekijöille sekä mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Yritykseen jäävä talousjohtaja huolehti myös siitä, että yritykseen jäi henkilöitä, jotka osaavat taloushallintoon liittyviä asioita riittävästi. Sen sijaan siirtämällä osa henkilöstöstä palveluntarjoajalle, varmistettiin palveluntarjoajan ymmärrys yrityksen sisäisiin asioihin ja toisaalta vältettiin tilanne, jossa henkilöstöä olisi jouduttu irtisanomaan.

Palveluntarjoajista isommalla oli käytössä selkeä menetelmä, jolla otettiin vastaan uudet asiakkaat. Ulkoistaminen uuden asiakkaan kohdalla hoidettiin projektiluontoisesti eli toimitusjohtaja ja myyntipäällikkö hoitavat projektin alun ja lähestyvät asiakasta. He myös tekevät kaiken pohjatyön selvittäen asiakkaan tarpeen ja myyvät eteenpäin, sen jälkeen tiedotus omaan tiimiin, jolle asiakas tulee. Johtoporras sekä asiakasyrityksestä että palveluntarjoajalta hoitavat prosessin alkuun. Haastateltava tulee mukaan aikaisessa vaiheessa, kun tiimin vetäjä keskustelee johtoportaan kanssa kenelle asiakas tulee.

Pienempi palveluntarjoaja työllistää vain muutaman henkilön, näin ollen ulkoistusprosessi hoidetaan koko henkilöstön toimesta. Lisäksi ulkoistusprosessi tapahtuu lähinnä muutaman kokouksen perusteella, jossa käydään läpi ulkoistussopimuksen pääkohdat ja keskustellaan aikataulusta ja ulkoistettavista palveluista. Näin ollen ulkoistusprosessi on hyvin yksinkertainen ja nojaa ulkoistavan yrityksen toiveisiin palveluntarjoajalle.

5.2 Ulkoistetun palvelun rakenne

Seuraavaksi selvitettiin ulkoistuspalvelun sisältö, tarjotaanko räätälöityjä ja yritykselle itselleen suunniteltuja palveluita, vai onko palveluntarjoajalla oma valmiiksi suunniteltu pakettiratkaisu, joka tarjoaa ratkaisut yrityksen tarpeisiin. Yleisimmin ulkoistettavien taloushallinnon töiden kuten kirjanpidon, laskutuksen, reskontran ja palkanlaskennan lisäksi ulkoistetaan yhä useammin myös raportointia. Näiden lisäksi palveluntarjoaja usein toimii yrityksellä neuvonantajan roolissa tilinpäätökseen ja yrityksen talouden tulevaisuuden suunnitteluun liittyen (Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug 2004). Ulkoistuspalvelun sisällön lisäksi haluttiin myös selvittää, miten hinnoittelu on hoidettu näissä palveluissa.

Viimeiseksi ulkoistusprosessista haluttiin selvittää, miten yritykseltä mahdollisesti siirrettiin ulkoistuksen mukana työvälineitä, ohjelmia ja henkilöstöä.

Konsultointipalveluita tarjoava yritys ulkoistaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen, laskutuksen, palkanlaskennan sekä raportoinnin palveluntarjoajalle. Taloushallinnon tehtävät olivat yrityksellä ennen ulkoistamista excel-tilukoiden

ja monien manuaalisten laskelmien varassa, näin ollen palveluntarjoajan ohjelmien ja sovellusten käyttö oli järkevää. Palveluntarjoajalta otettiin vastaan valmiiksi suunniteltu paketti, jota muokattiin yritykselle sopivaksi.

Hinnoittelumallina käytetyistä järjestelmistä tulee kuukausittainen kiinteä maksu, joka perustuu käyttäjämäärään esim. Laskuntarkastus palveluntarjoajan tarjoaman ohjelmiston kautta. Laskuille on sovittu kiinteä laskukohtainen hinta. Muut raportoinnit selvityksen ja tilintarkastustyöt veloitetaan käytettyjen tuntien mukaan. Käytössä oli siis taloushallinnon ulkoistuksessa paljon käytetty malli, jossa osa hinnoittelusta on kiinteällä hinnalla ja asiantuntijatehtävistä, sekä kaikista ylimääräisistä töistä perittiin tuntiveloituksena.

Ulkoistuksessa työt siirrettiin tehtäviksi palveluntarjoajan tiloissa ja palveluntarjoajan asiantuntijoiden toimesta. Ulkoistuksessa taloushallinnon työt siirrettiin siis kokonaisuudessa palveluntarjoajan vastuulle, tehtäväksi heidän työvälineillään ja ohjelmillaan, ulkoistuksessa ei työtehtävien lisäksi siirtynyt palveluntarjoajalle muuta.

Kirjanpito oli aikaisemmin toteutettu yrityksen omilla työkaluilla, mutta kirjanpidon tuottaminen siirrettiin toimittajan tarjoamaan järjestelmään. Yritykseen rakennettiin tässä yhteydessä uusi laskutussovellus, jonka kautta taloushallinnon kumppani pystyy hakemaan tarvittavat tiedot. Kumppani vastaa verojen laskennasta ja ilmoituksista verohallinnolle. Yritys toimittaa myös tilinpäätöksessä tarvittavat asiat. Tilintarkastuksen yhteydessä yrityksestä on ollut mukana operatiivisesta toiminnasta vastaava päällikkö, mutta pääsääntöisesti tilintarkastus on hoidettu yhteistyössä kumppanin sekä tilintarkastusyhteisön välillä, koska yrityksellä itsellä ei ole asiaan liittyvää osaamista.

Laskutus eli ostolaskujen käsittely hoidettiin aikaisemmin manuaalisesti, jolloin laskut maksettiin pankkiin, ja sen jälkeen tositteet tallennettiin kansioihin toimistolla. Kumppanin tuleminen mukaan mahdollisti kumppanin tarjoaman sähköisen laskujen käsittelyjärjestelmän. Järjestelmän avulla laskut saapuvat sähköisesti, ja ne käsitellään yrityksessä järjestelmän kautta, jonka jälkeen kumppani hoitaa laskujen maksamisen käytännössä, sekä tietojen siirtämisen

kirjanpitoon. Laskuarkistoa on helppo selata, jos halutaan vertailla vanhoja laskuja tai muuta vastaavaa. Laskut myös maksetaan ajallaan, koska ne eivät pääse unohtumaan, tai katoamaan järjestelmästä. Myöskin arkistointi on helppoa, koska kumppani hoitaa sen kokonaan.

Myös palkanlaskentaa on hoidettu yrityksen alkuaikoina itse, mutta myös tämä osa-alue haluttiin ulkoistaa kumppanille. Kumppani maksaa kuukausipalkat työntekijöille. Yrityksen esimiehet toimittavat mahdolliset ylityötunnit sekä kilometrikorvaukset ja päivärahat yritykselle järjestelmän kautta, jonka jälkeen taloushallinto kykenee maksamaan nämä. Palkka-asiantuntijalta saadaan myös apua, jos ylitöiden tai muiden korvausten maksamisessa on jotain, mitä yrityksen esimiehet eivät osaa itse ratkaista. Toimittajan käyttäminen on ollut iso apu, koska kaikkea ei tarvitse osata itse.

Ennen raportoinnin ulkoistamista palveluntarjoajalle yrityksen menestymistä seurattiin käytännössä excel-taulukoiden avulla, jonka kautta arvioitiin tulevaa. Nykyisin kirjanpitoyrityksen controller toimittaa kuukausittaiset raportit, joista näkyvät kuukauden tulot ja menot, avoinna olevat saatavat asiakkailta, sekä paljon muuta hyödyllistä tietoa. Raportti käydään yhdessä läpi raportointipalaverissa kuukausittain, jolloin controller myös auttaa analysoimaan tietoja ja antaa neuvoja talouteen liittyen. Kumppani auttaa myös kaikessa tarvittavassa viranomaisraportoinnissa.

”Paremmen talousraportoinnin avulla yrityksen on ollut helppoa kasvattaa liikevaihtoa ja kannattavuutta. Kuukausitasolla keskustellaan paljon paremmin yrityksen sisällä myös talouden tunnusluvuista, joiden avulla nähdään toimintaan liittyviä asioita paljon paremmin.”

”Kumppanin neuvot ovat erittäin olennaisia toiminnan kehittämisessä.”

”Aina on saatavilla apua, ja tarvittaessa voidaan pyytää apua esimerkiksi investointien takaisinmaksun arvioinnissa.”

”Yritys on parantanut kannattavuutta merkittävästi taloushallinnon ulkoistuksen jälkeen, jossa ulkoistuksella varmasti on oma osansa.”

IT-alan yritys ulkoistaa taloushallinnon töistään osia ja vaati sen vuoksi palveluntarjoajalta räätälöidyn paketin. Taloushallinnon töistä ainoastaan kirjanpito ja palkanlaskenta on ulkoistettu kokonaisuudessaan, palkanlaskennassa toimivat palveluntarjoajan asiantuntijat ovat kuitenkin ulkoistavan yrityksen HR-päällikön suorassa alaisuudessa. Näiden lisäksi yritys käyttää palveluntarjoajaa asiantuntijana taloushallinnossa ja yhteistyössä heidän kanssaan muokkaa prosesseja.

”Toimimme IT-alalla, joten omat tietojärjestelmät ovat liiketoiminnan integraatioiden vuoksi olennaisessa asemassa. Tämän vuoksi me haluttiin valita kumppani, joka on valmis toimimaan yrityksen omilla työkaluilla.”

Koska yrityksessä on ollut ennen nykyisen kumppanin valintaa useita erilaisia käytäntöjä, on ollut haastavaa saada koko henkilöstö toimimaan yhteisten käytäntöjen mukaan. Kumppani on pitänyt koulutuksia henkilöstölle, sekä laatinut ohjeita mm. työajan raportointiin ja laskujen käsittelyyn. Muutos vanhoista käytännöistä on kestänyt pidempään, kuin aluksi ajateltiin. Myös järjestelmien käyttöönotossa on ollut haasteita, eikä raportointia ole saatu sille tasolle, millaisia vaatimuksia yrityksellä on alun perin ollut asian suhteen.

Rakennusalan yritykselle taloushallinnon ulkoistettujen palveluiden hinnoittelumalliksi valittiin sekoitus resurssi- ja suoriteperustaista. Sovittiin aluksi minimilaskutuksesta, joka toteutuu riippumatta siitä, miten palvelut lähtevät aluksi toimimaan. Näin toimitaan koska organisaatio ulkoisti palveluiden mukana myös henkilöstöä.

Yritykselle jääneet taloushallinnon työntekijät työskentelevät laskutuksen ja HR:n parissa, he ovat palveluntarjoajaan yhteydessä liittyen laskutukseen ja palkanlaskentaan liittyvissä asioissa. Näin yrityksen työntekijöiden ei tarvitse ottaa suoraan yhteyttä palveluntarjoajaan mm. palkka-asioissa, vaan ovat yhteydessä yrityksellä työskentelevään henkilöstöasiantuntijaan, joka puolestaan on yhteydessä tarvittaessa palveluntarjoajan palkka-asiantuntijoihin. Palveluntarjoaja tekee lakisääteisen raportoinnin sekä kaikki muut raportoinnit joita talousjohtaja työssään tarvitsee.

Palveluntarjoajista isompi on yritys, joka erikoistuu tarjoamaan taloushallinnon palveluita erityisesti yritysten omilla ohjelmistoilla. Palvelut räätälöidään sopimaan yrityksen omaan toimintaan mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena tarjota palveluita jotka ovat mahdollisimman asiakaslähtöisiä. Jos asiakkaalla on käytössä jokin pieni ohjelmisto, niin pyritään tarjoamaan palveluntarjoajan omaa järjestelmää eli Lemonsoftia. Palveluntarjoaja on tehnyt yhteistyösopimuksen Lemonsoftin kanssa. Niiden asiakkaiden kohdalla joilla yrityksen koko järjestelmä toimii tietyllä pohjalla, niin pyritään sovittamaan tarjottu työ valmiina oleviin järjestelmiin. Joissain tapauksissa esimerkiksi palkanlaskenta ja kirjanpito ovat eri ohjelmissa. Tällöin pyritään luomaan siltoja eri ohjelmistojen välillä, että saataisiin ohjelman keskustelemaan keskenään.

Räätälöityjen palveluiden hyvänä puolena koettiin sen asiakaslähtöisyys, kun kyetään tarjoamaan asiakkaan omalla ERP:illä talouspalveluita. Huonoa taas se, että järjestelmiä on monia ja päivittäiset työt koettiin haastavaksi, kun joudutaan hyppiä ohjelmista toiseen asiakkaiden välillä. Myöskään tietojen ajaminen eri järjestelmien välillä ei aina ole yksinkertaista ja aukotonta.

Hinnoittelumallina on kaikki mahdolliset hinnoittelumallit, kun räätälöidään palveluita asiakkaille. Esimerkiksi kirjanpito saattaa olla kiinteällä kuukausimaksulla, sivupalvelut kuten palkanlaskenta esim. palkkapussien määrään perustuvalla hinnoittelulla. Lisäksi hinnoittelumallia täytyy arvioida jatkuvasti kannattavuuden tarkastelun ja käytettyjen työtuntien kannalta.

Pienempi palveluntarjoaja on tehnyt sopimuksen Visman kanssa ja käyttää siksi Visman Fivaldia taloushallinnon palveluiden tarjoamiseen. Näin ollen palvelut on standardisoitu ja hinnoiteltu mahdollisimman valmiiksi paketiksi, pieniä muutoksia luonnollisesti pystytään tekemään asiakaskohtaisesti. Mutta tarkoituksena on tarjota asiakkaalle mahdollisimman tehokkaat työkalut mahdollisimman helposti ja vaivattomasti. Hinnoittelun perustana kiinteät maksut lasku- tai tapahtumakohtaisesti ja kuukausimaksu kirjanpidosta. Ylimääräisistä töistä ja raporteista veloitetaan tarvittaessa tunti- tai työmäärän mukaan.

Uudet asiakkaat otetaan pienemmällä palveluntarjoajalla vastaan koko yrityksen henkilöstön voimin. Yhdessä päätetään, kenelle uusi asiakas tulee, ja kuka hoitaa ulkoistuksen kokonaisuudessaan. Palveluntarjoajalla asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi pienempiä yrityksiä, joten ulkoistusprosessi on mahdollisimman yksinkertainen. Asiakkaan taloushallinnon tietojärjestelmä ongelmissa saadaan tukea Vismalta. Näin asiakkaan tietojen siirto onnistuu mahdollisimman mutkattomasti.

5.3 Hallintamalli ja ulkoistetun palvelun hoitaminen

Haastattelun osiossa joka liittyi hallintamalliin, tuli eteen tilanteita, joissa yritys ei ymmärtänyt mitä haettiin hallintamallilla tai yrityksen sisäisellä palveluorganisaatiolla. Tämä oli odotettavissa, sillä ulkoistusprosessin hallintamalliin liittyvä osio on usein pienemmällä huomiolla. Usein ulkoistamisprosessi katkeaa siihen, kun palvelu on saatu ulkoistettua ja palvelu toimimaan. Usein ns. palvelun päivittäinen eteenpäin vienti ja kommunikointi yhteistyökumppanin kanssa jää muutaman ihmisen vastuulle. Tämä saattaa johtua siitä, että pienissä yrityksissä taloushallinnon palveluntarjoajaa ei mielletä liiketoimintaa eteenpäin vievänä apuna vaan alihankkijana, joka vain toimittaa taloushallinnon palvelut. Toisaalta palveluntarjoajilla ja ulkoistavilla yrityksillä saattaa olla käytössä erilainen termistö, kun puhutaan ulkoistetun palvelun hallinnasta.

Haastattelun tämä osio keskittyi selvittämään, oliko yrityksellä käytössä hallintamallia ulkoistetun palvelun hallintaan tai palveluorganisaatiota jonka tehtävänä olisi luotsata eteenpäin ulkoistettua palvelua päivittäisten työtehtävien, raportoinnin sekä tulevaisuuden näkymien suhteen. Hallintamallin selventämiseksi haastateltavalle, näytettiin opinnäytetyössään esiteltyä kolmitasoisien hallintamallin kaavioita 3 ja 4. Mikäli termistö oli muutenkin outo haastateltavalle, pyrittiin sitä avaamaan haastateltavalle. Mikäli käytössä ei ollut selkeää hallintamallia keskityttiin selvittämään, miten hallinta jakautuu taloushallinnon päivittäisissä työtehtävissä, raportoinnissa ja yleisessä kommunikoinnissa näissä organisaatioissa.

Haastateltavista konsultointiyrityksellä ei ole sen kummempaa palveluorganisaatiota käytössä, johtuen ulkoistavan yrityksen pienestä koosta. Myös hallintamalli oli yritykselle täysin vieras. Liittyen hallintamallissa eriteltyihin tehtäviin, palveluista vastasi palveluntarjoajan päässä yksi henkilö, joka on vastuussa palvelun tuottamisesta. Tämä henkilö vaihtui muutamaan otteeseen, esimerkiksi loma-aikoina vastuussa on joku toinen henkilö, yleensä sijainen. Päivittäisissä työtehtävissä ulkoistavan yrityksen puolelta oikeastaan vain yksi henkilö oli tekemisissä palveluntarjoajan kanssa mm. kilometrikorvauksiin ja myyntilaskutukseen liittyen. Ulkoistavan yrityksen assistentti hoiti pääasiallisesti kaikki päivittäisiin työtehtäviin, raportointiin ja yleiseen kommunikointiin liittyvät yhteydet palveluntarjoajaan.

IT-yrityksellä on käytössä talousorganisaatio, jota johtaa talousjohtaja. Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa on tiivistä, palveluntarjoaja huolehtii mm. siitä että ulkoistavan yrityksen työntekijöillä on ajankohtaista tietoa taloushallinnon työtehtävien hoitamisesta ja mm. pitää tarvittaessa koulutuksia yhteistyökumppanin työntekijöille tarvittavan tietotaidon ylläpitämiseksi. Yrityksellä käytössä olevaan laatujärjestelmään on kirjattu kaikki prosessit, joiden mukaan yritys toimii, tähän liittyy myös määritelmät taloushallinnollisista töistä.

”Olemme yleensä puhuneet palveluorganisaatioista ja ulkoistetun palvelun hallinnasta enemmän, kun ollaan keskusteltu ydintoimintojen ulkoistamisesta. Taloushallinto on yrityksessämme tukitoiminto, joten erillisen palveluorganisaation perustamista taloushallinnon ulkoistamisen vuoksi ei ole nähty tarpeellisena.”

Yrityksen käyttämä hallintamallia voisi kutsua kevennetyksi kolmitasoiseksi hallintamalliksi, josta löytyy taktinen ja operatiivinen taso. Talousorganisaation valvoo ja johtaa ulkoistettua palvelua ja operatiivinen taso tekee yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa suorittaessaan päivittäisiä töitä. Myös päivittäinen kommunikaatio on operatiivisella tasolla hoidettu.

Talousorganisaatio ja kaikki jotka tarvitsevat apua HR:stä ovat yhteydessä palveluntarjoajaan. Palkanlaskenta on ulkoistettu palveluntarjoajalle, joten

käytännössä koko organisaatio on palveluntarjoajaan yhteydessä palkkoihin liittyen. Käytännön työtehtävissä osapuolet joustavat puolin ja toisin, koska organisaatiossa jossa osa työstä ulkoistetaan ja osa pysyy organisaation johdon alaisuudessa, ei työjako ole täysin mustavalkoista ja helposti eriteltävissä vaan tehdään selkeästi yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa. Yrityksellä talousorganisaatio on palveluorganisaatio, joka käytännössä hallitsee palveluntarjoajan kanssa tehtyä työtä.

Rakennusalan yrityksellä ei ole käytössä varsinaista palveluorganisaatiota, sillä sellaisen perustamiselle ei koettu tarvetta. Yrityksellä on käytössä kevennetty versio kolmitasoisesta hallintamallista, koska koettiin että tukitoiminnon ulkoistamisen hallintaan ei tarvita strategista suunnittelua. Palvelun hallinta jakautuu siten että taktisesta tasosta eli palvelun valvonnasta ja kehittämisestä vastaa talousjohtaja ja yrityksen johto, operatiivisella tasolla eli jatkuvien palveluiden hoitamisessa on mukana talousjohtaja ja yrityksen taloushallinnon henkilöstö. Taloushallinnon henkilöstö hoitaa myös päivittäisellä tasolla tapahtuvaa yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa kuten laskutukseen tai raportointiin liittyviä asioita. Vastuualueet työtehtävien ja palvelun hallinnan suhteen jaettiin palveluntarjoajan ja yrityksen välillä siten, että operatiivisesta tasosta eli päivittäisistä töistä ja raportoinnista vastaavat ulkoistusprosessissa palveluntarjoajalle siirretyt henkilöt ja yritykseen jääneet taloushallinnon työntekijät. Koska operatiivisella tasolla on palveluntarjoajalla henkilöitä, jotka ymmärtävät hyvin ulkoistavan yrityksen toimintaa, osallistuvat nämä henkilöt myös palvelun hallinnan taktisella tasolla palveluntarjoajan puolelta.

Palveluntarjoajista isompi kertoo, että heillä asiakaskuntaa hoidetaan kevennetyllä hallintamallilla. Hallintamalli jakautuu kolmitasoiseen hallintamalliin mutta on rakenteeltaan kevennetty, taktisesta tasosta vastaa yrityksessä toimitusjohtaja ja operatiivinen ja päivittäisen yhteistyön taso on työntekijällä, näiden lisäksi mukana on tiiminvetäjä, joka toimii sekä operatiivisella että taktisella tasolla. Ulkoistaminen tapahtuu tiimin toimesta, mutta tiimi ei oikeastaan ota enää kantaa ulkoistettuun palveluun vaan luottaa siihen, että työt hoituvat operatiivisella tasolla. Operatiivinen taso keskustelee suoraan asiakkaan kanssa päivittäisellä tasolla. Itse

palvelun hallinnassa ei ole kauheasti tasoja vaan työntekijä toimii suoraan yrityksen toimitusjohtajan alaisuudessa, tiiminvetäjä ei ole esimiesasemassa työntekijään nähden.

Yleisellä tasolla viestintä organisaation eri tasojen välillä toimii ja ongelmatilanteita voidaan tuoda operatiiviselta tasolta ylöspäin, mutta käytännössä toimitusjohtaja ei ymmärrä aina mitä päivittäisellä tasolla tarvitaan, että työtehtävät saadaan hoidettua.

”Tämä hankaloittaa esimerkiksi hinnoittelua, laitetaan kuukausihinta jollekin ulkoistetulle palvelulle ja sitten se vaatii aivan hirveästi työtunteja työntekijältä. Realismi ei välttämättä toimi.”

Palveluntarjoajista pienempi on perheyritys joka työllistää kolme henkilöä, sen vuoksi hallintamalli on käytännössä olemattoman pieni. Kaikki kolme ovat mukana uuden asiakkaan vastaanottamisessa ja koska palveluntarjoajan asiakasyrityksetkin ovat pieniä olisi monimutkaisesta palvelunhallinnasta enemmän haittaa kuin hyötyä. Palveluntarjoajan hallintamallissa on taktisesta yhteistyöstä vastuussa yrityksen toimitusjohtaja, mutta käytännössä kaikki kolme yhdessä kehittävät palvelua. Päivittäisestä yhteistyöstä vastaa se jolle asiakas tulee ja hänen vastuullaan on myös lakisääteinen raportointi.

Viestintä sujuu ongelmitta palveluntarjoajan omassa organisaatiossa eri tasoilla ja asiakkaaseen ollaan yhteydessä puhelimitse aina kun jotain tulee mieleen.

”Viestintä tällaisessa perheyrytyksessä kulkee hyvin, sillä koko henkilöstö on tiiviisti yhteydessä päivittäin. Melkein kuin jokainen kahvitunti olisi pieni palaveri siitä missä mennään asiakkaiden kanssa.”

5.4 Ulkoistetun palvelun kehitys ja kontrollointi

Haastattelussa selvitettiin myös tehdyt palvelusopimukset liittyen ulkoistettuun palveluun, tällaiset sopimukset voivat sisältää kohtia mm. vastausnopeudesta

kysymyksiin tai reagoitinopeus ongelmatilanteissa. Näihin liittyen selvitettiin myös palvelusopimuksen sisältö liittyen palvelun kehittämiseen ulkoistamisen aikana, eli ns. jatkuvan kehittämisen malli. Tällainen kehittämiskohta saattaa olla esimerkiksi palvelun kustannustehokkuuden kehitys.

Osana palvelun hallintaa on myös ulkoistetun palvelun kontrollointi mm. laskutuksen seurannan osalta. Isoissa organisaatioissa väärinkäytöksiä kontrolloidaan monesti systemaattisesti, kun taas pienemmissä yrityksissä näihin kiinnitetään vähemmän huomiota, jos mitään selkeää poikkeusta laskutuksessa ei ole havaittavissa. Toisaalta taas hyvin pienissä organisaatioissa saatetaan herkemmin vaatia pienienkin summien veloituksesta kattavaa selontekoa.

Konsultointiyritys oli laatinut palveluntarjoajan kanssa palvelusopimuksen, jonka liitteenä on dokumentoitu vastausnopeudet ja palveluajat. Yritys koki, että vastausnopeutta ja palveluaikoja ei tarvinnut sen kummemmin valvoa, eikä sopimuksessa sen vuoksi ollut määritelty sopimussakkoa liittyen näihin.

”Palveluntarjoaja on neuvonut talousasioissa ja toiminut asiantuntijana taloushallinnollisiin asioihin liittyen, sen kummempaa velvoitetta jatkuvaan palvelun parantamiseen ei ole.”

Yrityksen mukaan palveluntarjoajan tekemä palvelun kehitys liittyy lähinnä ajankohtaisen lainsäädännön seuraamiseen sekä tarvittavien raporttien laatimiseen. Ulkoistava yritys sai näitä palveluita sen kummemmin niitä vaatimatta.

Palveluntarjoajan kontrollointi liittyy etupäässä laskutuksen seurantaan. Laskutuksessa pyritään siihen, että se pysyy vakiintuneella tasolla. Poikkeuksiin kiinnitetään huomiota. Jos huomataan, että on jonain kuukautena laskutettu poikkeuksellisesti enemmän kuin normaalisti, pyydetään palveluntarjoajalta selvyyttä korkeampaan hintaan johtaneisiin seikkoihin.

”Yleisesti ottaen pyritään pitämään luottamussuhde palveluntarjoajaan mahdollisimman hyvänä, että yhteistyö sujuu ilman ongelmia.”

IT-yrityksellä on myös ulkoistussopimuksen yhteydessä laadittu palvelusopimus, tässä on määritelty vasteajat kysymyksiin vastaamiseen ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Näille on myös asetettu sopimussakko, mikäli ne jäävät toteutumatta. Yritys ei halunnut kertoa sopimussakkojen määrätymisperiaatteista tarkemmin, vaan halusi pitää nämä yrityksen ja palveluntarjoajan välisinä asioina.

Koska ulkoistava yritys on etupäässä pitänyt hallinnolliset työt itsellään ja taloushallinnon ulkoistaminen on lähinnä rutiinitöihin liittyvää, ei jatkuva palvelunkehitys ole kovin tärkeässä asemassa. Taloushallinnon kehitys on näin ollen yrityksen eteenpäin viemisen suhteen yrityksen omissa käsissä. Eri osien kuten kustannustehokkuuden kehittäminen tapahtuu yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa.

Palveluntarjoajan laskutuksen kontrollointia ei oikeastaan koeta tarpeelliseksi, sillä palveluntarjoajan toimittamat laskut ovat selkeästi eriteltyjä ja niistä selviävät laskutusperusteet.

Suurimmalla yrityksistä eli rakennusalan yrityksellä on myös määritelty palvelun vasteajat ulkoistussopimuksessa ja palveluntarjoajalle lähetetyt kysymykset ohjautuvat automaattisesti heidän asiakastukeensa tiketteinä. Näille tiketeille palvelulupaus, että niihin vastataan 3 työpäivän kuluessa. Ulkoistussopimuksessa on myös määritelty sopimussakko, mikäli näistä vasteajoista lipsutaan. Käytännössä yrityksellä ei ole ollut tarvetta vedota näihin, sillä palvelu on toiminut luotettavasti.

Palvelun kehittämisestä ei ole oikeastaan sovittu, mutta yritys seuraa palvelun laatua ja yhdessä palveluntarjoajan kanssa katsotaan tasaisin väliajoin, onko tarvetta muutoksille. Palveluntarjoajalta tulee käytössä oleva ERP-järjestelmä, joten palveluntarjoajalta on myös ollut koulutuksia yrityksen henkilöstölle, että he oppivat käyttämään uusia järjestelmiä palvelun alussa. On myös sovittu, että palveluntarjoajan toimesta myös yrityksen taloushallinnon henkilöstö saa osallistua ajankohtaisiin koulutuksiin liittyen mm. verotusmuutoksiin, ja lakimuutoksiin kuten nyt tapahtuneen GDPR-muutoksen vuoksi.

Yritys ei koe kovinkaan suurta tarvetta palveluntarjoajan kontrollointiin ja kaikki palvelut on tuotettu tähän mennessä ongelmitta.

”Meillä on avoin keskusteluyhteys palveluntarjoajan kanssa, joten kaikesta pystytään sopimaan.”

Palveluntarjoajista isompi kertoo, että jatkuva palvelunkehitys ja mm. kustannustehokkuuden parantaminen lähtevät asiakkaasta joka kertoo, jos tuotettu palvelu ei ole kustannuksiltaan toivotunlainen. Toimitusjohtaja on yhteydessä asiakkaaseen ja keskustelevat tarvittavista muutoksista. Palveluntarjoaja tekee kuukausitasolla hinta- ja aikaseurantaa tuotetuista palveluista. Näiden mukaan osataan tehdä muutoksia hinnoitteluun tarvittaessa.

Palveluntarjoajan mukaan asiakas ei oikeastaan tee suoraan työntekijöille kysymyksiä laskutetusta työstä, vaan nämä menevät laskutusvastaavalle tai suoraan johdolle. Isoja ongelmia ei ole sen suhteen, että asiakas kyseenalaistaisi laskutetun työn aiheellisuutta vaan siitä, että asiakas kuvittelee kaiken työn kuuluvan perushintaan. Perushintaan ei kuulu mm. pyydetty lisäselvitykset ja lisäraportit ja laskelmat. Tätä voitaisiin välttää lisäämällä sopimukseen kohta, jossa eritellään mikä kuuluu peruspalveluun ja kaikki muu on lisäpalveluita.

Palveluntarjoajista pienempi sanoo, että palvelun kehityksestä ei ole sovittu mitään sen kummemmin ulkoistussopimuksessa. Käytännössä kehitettävää on aika vähän, sillä palveluntarjoajalla on valmiit ratkaisut kirjanpitoon ja palkanlaskentaan ja nämä palvelut ovat melko samankaltaisia kaikilla palveluntarjoajan asiakkailla. Tämä mahdollistaa palveluiden standardisoinnin.

”Palvelua kehitetään aina kun sille tulee tarvetta asiakkaan pyynnöstä tai huomataan jotain kehitettävää itse.”

Palveluntarjoaja julkaisee oman yrityksensä nettisivuilla ajankohtaisia uutisia muutoksista mm. kirjanpitolaissa ja nyt uudistuvassa EU:n tietosuojasetuksessa. Lisäksi näistä tiedotetaan asiakasta sähköpostitse ja vielä puhelinsoitolla, mikäli muutos vaatii asiakkaalta toimenpiteitä.

Palveluntarjoajan asiakkaista osa kyseenalaistaa laskutusta tasaisin väliajoin, mutta suurin osa ei kontrolloi palveluntarjoajan toimintaa oikeastaan lainkaan. Palveluntarjoaja epäilee, että osittain saattaa johtua siitä, että asiakas ei edes osaa kuvitella mahdollisuutta vilppiin laskutuksessa ja osittain voi johtua siitä, että asiakkailla on avoin ja luottamuksellinen suhde palveluntarjoajaan.

5.5 EU:n tietosuoja-asetus eli GDPR

EU:n tietosuoja-asetus on tulossa voimaan toukokuussa 2018, joten yritysten olisi tullut tähän mennessä ottaa se huomioon palveluiden ulkoistuksessa, koska yritys on vastuussa myös ulkoistamiensa tietojen osalta tietojen säilyttämisestä ja käsittelystä. Tämän vuoksi yrityksiltä kysytään, millaisia toimenpiteitä tietosuoja-asetus on aiheuttanut yrityksissä, ja ovatko yritykset tietoisia sen vaikutuksista.

Kaikissa kolmessa haastatteluun osallistuneissa yrityksissä oltiin tietoisia tietosuoja-asetuksen muutoksesta pidemmän aikaa. Kaikki yritykset suhtautuvat muutokseen vakavasti, sillä sen rikkomisesta seuraavat sanktiot ovat merkittäviä. Yritykset ymmärtävät, että vaikka palveluntarjoajat tuottavat taloushallinnon palvelut heille, ovat he itse päävastuussa henkilötietojen salassapidosta.

”Tietosuoja-asetus on ollut tapetilla yrityksessämme jo pitkään, sillä se sivuaa hyvin vahvasti yrityksemme päätoimialaa, ja sen vuoksi meidän kuuluu olla ajan hermoilla tällaisissa asioissa. Ensimmäisiä versioita nähtiin seminaareissa jo muutamia vuosia sitten. Otamme muutenkin tietoturvan ja tietojen eheyden ja luottamuksellisuuden erittäin vakavasti toiminnassamme, joten asetus ei sinällään muuta merkittävästi meidän omaa toimintaamme. Toimimme asiakkaiden kanssa, jolloin meidän on täytynyt mahdollistaa erilaisten tietosuojalausekkeiden käyttöä sopimuksissamme. Vastaavasti olemme tehneet erilaisia sopimuksia toimittajien kanssa, joka liittyy myös taloushallinnon palveluihin, joita ostamme.”

Käytännössä tietosuoja-asetuksen voimaan tulo merkitsee sitä, että jo palvelusopimuksessa palveluntarjoajan kanssa määritellään miten henkilötiedot

suojataa palvelussa. Jo voimassa oleviin palvelusopimuksiin on laadittu laajennuksia eli DPA (Data Protection Addendum) -lausekkeita, joissa määritellään tietojen suojaaminen mm. tietomurtojen aikana.

”IT-alalla tietosuoja-asetus teettää töitä enemmän, kuin muissa yrityksissä. Taloushallinnon osalta olemme edellyttäneet selvityksiä ja auditointeja toimittajaltamme, jolla voimme varmistaa tietojen turvallisuuden. Olemme myös käyttäneet ulkopuolisia asiantuntijoita näiden asioiden varmistamiseksi mm. lakitoimistojen kautta. Toimittajien kanssa on keskusteltu asioista hyvissä ajoin, joten asiat ovat meillä hyvinkin kunnossa.”

”GDPR:ään liittyen yrityksessämme on tehty laajamittaista selvitystä sen vaikutuksista toimintaan. Meillä on erillinen GDPR projekti, jossa ulkopuolinen konsulttitaho on suunnitellut asiat meidän puolesta. Olemme sisällyttäneet projektiin myös taloushallinnon, ja edellyttäneet, että toimittajan edustajat ovat mukana meidän projektissa. Myös heillä on ollut omia konsultteja, joten eiköhän asiat ole hoidettu mallikelpoisesti. Onneksi meillä on loistava IT-kumppani, joka osaa auttaa tässä.”

Pian voimaan astuva tietosuoja-asetus on aiheuttanut palveluntarjoajista isommalle paljon kokouksia, joissa on pohdittu toimenpiteitä sille, miten tietosuoja-asetus otetaan huomioon ja asiakkaiden henkilötiedot pidettyä suojassa. Tietojen antaminen pyritään rajaamaan henkilöihin ”need to know”-periaatteen mukaisesti, eli tieto menee vain sille, jolla niihin on oikeus. Palveluntarjoaja on läpi käynyt jokaisen asiakkaan yksitellen ja selvittänyt mitkä tiedot menevät kellekin ihmiselle.

”Kyllähän siitä asetuksesta on käynyt useampi konsulentti juttelemassa, mutta ei se näin pienessä firmassa ole niin tarkkaa. Meillä on Vismalta hyvät ohjelmat ja niissä tiedot kyllä pysyy tallessa. Visma vastaa siitä, ettei niitten ohjelmasta karkaa tietoa niille, joille ne ei kuulu. Luotetaan niiden osaamiseen siinä asiassa. Meillä on pitkään tehty paikallisen tietokonefirman kanssa juttuja yhdessä ja ne on käynyt laittamassa meidän verkkoon sellasen palomuurin, jolla meidän omilta koneilta ei karkaa tietoa.

Uusille asiakkaille tehdään sopimukseen sellainen lause mukaan, että mitä tietoja me niistä tallennetaan. Tällä lailla me ajateltiin tätä asiaa tehdä täällä.”

Palveluntarjoajista isompi on mm. ennemmin toimittanut palkkalaskelmat asiakkaalle tarkistettavaksi, mutta näin ei jatkossa enää toimita koska mm. ulosottotiedot näkyvät niissä. Palveluntarjoaja myös selvittää millaisessa muodossa tieto jatkossa tulee asiakkaalle ja arkaluontoisuusasioiden kartoitetaan. Palveluntarjoaja on myös kysynyt asiakkailtaan, että miten he haluavat, että jatkossa nämä tiedot käsitellään. Palvelusopimukseen laaditaan erillinen liite, jossa nämä asiat käydään läpi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ulkoistusprosessin hallintaa erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. Näistä erityisesti palvelun hallinta palvelun tuottamisen vaiheessa nousi tärkeimmäksi selvityskohteeksi. Lisäksi haluttiin selvittää mahdollista palvelun kontrollia, kuten hintojen ja laskutuksen tarkkailua yritysten näkökulmasta. Myös muutos EU:n tietosuoja-asetuksensäädännössä otettiin mukaan sen ajankohtaisuuden vuoksi, ja koska se selkeästi vaikuttaa yrityksen ulkoistetun palvelun hallintaan sekä yhteistyöhön yritysten ja palveluntarjoajien välillä.

Teoriaosuus opinnäytetyössä pitää sisällään ulkoistusprosessin vaihe vaiheelta yleisestä näkökulmasta. Taloushallinnon ulkoistaminen eroaa teoriaosuudesta jonkin verran, sillä taloushallinnon ulkoistaminen harvoin on ulkoistavan yrityksen ydintoimintaa (Gilley 2000). Tukitoimintona taloushallinnolla on taipumus jäädä vähemmälle huomiolle ulkoistamisprosessissa kuin vastaavissa ulkoistamishankkeissa, jotka koskevat ulkoistavan yrityksen ydintoimintoja (Dekker 2004). Opinnäytetyön tutkimus kohdistui kolmeen taloushallintoa ulkoistavaan pk-yritykseen ja kahteen taloushallinnon palveluita tarjoavaan yritykseen. Haastattelussa huomattiin, että ulkoistettua taloushallinnon palvelua hallittiin lähinnä kevennetyllä hallintamallilla, josta lähes poikkeuksetta puuttui strategisen yhteistyön taso. Huomattiin myös, että palveluntarjoajat ja ulkoistavat yritykset poikkeavat huomattavasti toisistaan verrattaessa ulkoistettujen palveluiden sisältöä ja rakennetta. Tästä pystyttiin päätelemään, että kaikki palveluntarjoajat eivät sovellu kaikille ulkoistaville yrityksille yhteistyökumppaneiksi.

6.1 Keskeisimpien tutkimustulosten tarkastelu

Taloushallinnon ulkoistaminen on aihe, joka nousee kaikilla yrityksillä jossain vaiheessa ajankohtaiseksi tai ainakin harkinnan alaiseksi. Ulkoistuksen ajankohtaisuus riippuu paljon yrityksen koosta ja tuottavuudesta. Sasan Bakhtiarin 2015 tekemässä tutkimuksessa *Productivity, outsourcing and exit: The case of Australian manufacturing* osoitettiin, että hyvin tuottavat isot yritykset alkavat

ulkoistaa vasta myöhemmässä vaiheessa yrityksen elinkaarta, kun taas pienemmät yritykset, joiden tuottavuus on alussa matala, ulkoistavat helposti jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

Syitä ulkoistamiseen on monia ja siihen vaikuttaa hyvin paljon mm. yrityksen koko. BDO:n 2015 tuottaman tutkimuksen mukaan keskisuuret yritykset kamppailevat ulkoistuspäätöksen kanssa, varsinkin syyt kuten jatkuva kansainvälistyminen, kova kilpailu, hidas talouskasvu, taloushallinnon automatisointi ja kokeneen taloushallintoa hoitavan henkilökunnan ikääntyminen, ajavat yrityksiä tilanteeseen, jossa on pohdittava taloushallinnon ulkoistamista.

Taloushallinnon päättäjät kamppailevat suurten kysymysten parissa: mitä voisi tehostaa, mikä olisi paras tapa automatisoida taloushallintoa? Miten varmistua siitä, että taloushallintoon liittyvät viranomaisvelvoitteet on hoidettu oikein ympäri maailmaa? Entä mistä löytää osaamista ja resursseja hoitamaan kansainvälistyvän organisaation taloushallinnon asioita? Yksi vastaus näihin kysymyksiin on ulkoistaa joko osa tai laajoja kokonaisuuksia taloushallinnon prosesseista. (BDO 2015)

Tutkimuksen teoria nojaa vahvasti Lehikoisen 2003 julkaiseman *Ulkoistuksen käsikirja* esittämään ulkoistusprosessiin. Tutkimuksessa haluttiinkin nähdä, miten ulkoistusprosessi eroaa käytännössä pk-yrityksillä verrattuna opinnäytetyön teoriassa esitettyyn ulkoistusprosessiin. Tutkimuksessa huomattiin, että käytännössä ulkoistusprosessin on pk-yrityksillä paljon palveluntarjoajan varassa. Ainoastaan kahdella suurimmalla yrityksellä oli käytössään selkeä ulkoistusprosessi ja yrityksistä pienin nojasi palveluntarjoajan ammattitaidon varaan ulkoistuksen läpiviennissä. Pienen ja keskisuuren palveluntarjoajan näkökulmasta ulkoistusprosessi on aika yksinkertainen. Käytännössä teoriaosassa esitelty ulkoistusprosessi on hyvin yksinkertaistettu pienillä yrityksillä, keskisuuret yritykset sen sijaan valitsevat palveluntarjoajan kumppaniksi, joka neuvoo liiketoimien kehittämisessä ja virallisessa raportoinnissa. Keskisuurella palveluntarjoajalla uuden asiakkaan vastaanotto tapahtuu pienen tiimin toimesta ja

siirtyy sitten niille henkilöille jotka palveluntuottamisesta vastaavat, pienellä palveluntarjoajalla uuden asiakkaan vastaanottoon osallistuu koko yritys.

Jotta yritys hyötyisi ulkoistamissuhteesta palveluntarjoajaan mahdollisimman paljon, olisi yrityksellä hyvä olla olemassa jonkinlainen käsitys palvelun hallinnasta. Tutkimuksessa selvisi, että pienet ja keskisuuret yritykset suosivat kevennettyä hallintamallia, vaikkakin huomattavaa oli, että sanaa hallintamalli ei joko tunnettu tai sitä ei käytetty kuvaamaan ulkoistetun palvelun hallintaa. Myöskään virallista palveluorganisaatiota ei taloushallinnon ulkoistamisessa käytetty, tämä johtui siitä, että yrityksessä ei koettu tarpeelliseksi perustaa palveluorganisaatiota yrityksen tukitoiminnon ulkoistamisen vuoksi. Pienimmillä yrityksillä palveluorganisaationa nähtiin turhaksi perustaa, koska koko yrityksessä oli käytännössä vähemmän henkilöstöä kuin toimivan palveluorganisaation perustamiseen vaadittaisiin. Käytännössä palveluorganisaationa toimivat yrityksen toimitusjohtaja ja henkilöt, jotka vastaavat päivittäisestä yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa.

Teorialuvussa 2.4. esitellään aiempi tutkimus liittyen hallintamallin valintaperusteisiin yrityksillä. Hallintamallit jakautuivat markkinapohjaiseen malliin, byrokraatiaperustaiseen malliin ja luottamukseen perustuvaan malliin (Langfield-Smith 2003; van der Meer-kooistra 2000). Lehikoisen kirjassa esitetty ulkoistetun palvelun hallintamalli on melko lähelle tutkimuksessa esitettyä Byrokraattista hallintamallia. Tämän mallin käyttö on helpompaa isoille organisaatioille, jotka pystyvät enemmän mittaamaan ja kontrolloimaan ulkoistettuja palveluita. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneet yritykset tuntuivat olevan sekoitus Byrokraattista ja luottamukseen perustuvaa hallintamallia. Yritykset hallitsivat tarjottua palvelua palvelusopimuksessa sovittujen asioiden perusteella, tämä osaltaan sisältää piirteitä *Ulkoistuksen käsikirjassa* esitetystä Hallintamallista sekä van der Meer-Kooistran Byrokraattisesta hallintamallista, myös pitkät ulkoistussuhteet samaan palveluntarjoajaan tukevat tätä johtopäätöstä. Kuitenkin myös luottamus palveluntarjoajaan nousi tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä esiin hallintamallia valittaessa. Valittiin palveluntarjoaja, jolla oli hyvä maine ja referenssit tai

palveluntarjoaja, jonka kanssa oli aiemminkin toimittu. Tutkimukseen osallistuneet yritykset oli vaikea jakaa hallintamallin perusteella mihinkään ryhmään, voitaisiin siis vetää johtopäätös, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä hallintamalli selkeästi eroaa isoista organisaatioista. Tämän vuoksi on suunniteltava ulkoistetun palvelun hallintamalli yrityksen tarpeita silmällä pitäen. Valmiin hallintamallin kirjaimellinen seuraaminen saattaa osoittautua vaikeaksi ja olisi yrityksen kannalta kannattavampaa räätälöidä hallintamalli yrityksen koolle ja toiminnalle sopivaksi tapauskohtaisesti.

Aiemmissa tutkimuksissa liittyen ulkoistetun palvelun hallintaan on tutkittu mm. strategisen kumppanuuden merkitystä hallintamallin valitsemiselle sekä luottamuksen merkitystä ulkoistuskumppanin valinnassa ja ulkoistetun palvelun hallinnassa ja kontrolloinnissa. Aiemman tutkimuksen mukaan yritys valitsee palveluntarjoajaksi yrityksen, johon kokee voivansa luottaa, luottamuksen osaluueina oli eritelty mm. luottamus palveluntarjoajan hyvántahtoisuuteen ja pätevyYTEEN (Langfield-Smith 2003; van der Meer-Kooistra 2000). Haastattelussa saadut vastaukset ulkoistavilta yrityksiltä ovat samassa linjassa aiempien tutkimuksien kanssa. Haastatellut yritykset eivät kokeneet tarvetta kontrolloida palveluntarjoajia liikaa, sillä he luottivat siihen, että palveluntarjoaja tietää mitä tekee ja osaa toimia ammattimaisesti ja sopimuksen mukaisesti.

Tutkimuksessa ulkoistetun palvelun tason mittaaminen yhdistettiin etupäässä palvelun kontrollointiin. Huomattavaa oli yrityksillä se, että he luottivat palveluntarjoajan ammattitaitoon ja tietojen oikeellisuuteen. Kontrolloituja olivat mm. saapuvat laskut tuotetuista palveluista, ongelmanratkaisunopeus sekä vasteaikojen pitävyys palvelussa. Tutkimuksessa selvisi, että vasteajoista on sovittu palveluntarjoajan kanssa kaikilla kolmella ulkoistavalla yrityksellä, mutta niitä ei valvottu oikeastaan lainkaan. Aiempien tutkimuksien mukaan yritykset voivat pyrkiä kontrolloimaan palveluita useilla erilaisilla tavoilla, kuten rajaamalla mahdollisuudet väärinkäytöksiin palvelusopimusten avulla tai standardisoimalla tiettyjä toimenpiteitä palvelussa, jolloin myös riskit väärinkäytöksille pienevät (Anderson 2013). Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat laatineet palvelusopimuksia, joissa oli määritelty työtehtävät ja niihin sopivat mittarit,

mittareista yleisin oli vasteaikoihin liittyvät mittarit. Nämä omalta osaltaan jo pelkästään olemassa olollaan vähentävät riskiä väärinkäytökselle. (Das 2001)

Tutkimuksissa liittyen riskien hallintaan, kontrollointiin ja luottamukseen, esitettiin, että tietty määrä kontrollointia yhdessä palveluntarjoajaan kohdistuvan luottamuksen kanssa auttoi hallitsemaan riskejä liittyen ulkoistamiseen (Das 2001). Laskutuksen kontrolloinnin osalta yritykset kiinnittivät huomiota ensisijaisesti poikkeavan suuriin laskuihin, ja tällöin yleensä pyydettiin selvitystä laskuihin palveluntarjoajalta. Huomattavaa oli, että palveluntarjoajat, jotka laskujen yhteydessä toimittavat yritykselle erittelyn laskutusperusteista, saivat harvoin selvityspyyntöjä laskuihin liittyen. Tämä tukee aiempaa tutkimusta aiheesta, että riskien hallinta on helpompaa yhdistettynä kontrolliin ja luottamukseen koska selkeästi eritelty laskut helpottavat tehdyn työn kontrollointia ja osaltaan myös parantavat ulkoistavan yrityksen luottamusta palveluntarjoajaan sekä vähentävät väärinkäytösten riskiä. Myös tutkimukseen osallistuneet palveluntarjoajat kertoivat, että yleisin ongelma laskutukseen liittyvään kontrollointiin tuli yrityksiltä, joiden kanssa hinnoitteluperusteita ei määritelty riittävän tarkasti, näin ollen yritykset olettivat kaiken mahdollisen palvelun sisältyvän tiettyyn kuukausimaksuun.

Tutkimuksessa haluttiin palvelun sisällöstä selvittää, onko palvelunsopimuksessa sovittu tuotetun palvelun kehittämisestä ja parantamisesta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa viitataan palvelun kehittämiseen osana palvelun tuottamista. Ongelmana kehittämisessä esitettiin olevan esimerkiksi hinnoitteluperusteen tuomat esteet kehittämisen kannattavuudella palveluntarjoajan näkökulmasta. Näin ollen esimerkiksi resurssiperusteista hinnoittelua käyttävän palveluntarjoajan ei kannata nopeuttaa työn suoritusta liikaa, jos työhön käytetty aika on laskutusperusteena. Tutkimuksessa selvisi kuitenkin, että suurin osa taloushallinnon palveluista tuotetaan hinnoittelumallilla, joka on sekoitus resurssi- ja suoriteperusteista yhdistettynä kiinteisiin kuukausimaksuihin. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että hinnoittelu ei toimi estävänä tekijänä palvelun kehittämiselle palveluntarjoajilla. Tutkimuksessa huomattiin, että yrityksillä palvelun kehittämistä tapahtuu, mutta se ei ole johdonmukaista ja sovittua vaan johtuu muutoksista

esimerkiksi käytetyissä tietojärjestelmissä, lainsäädännössä ja muissa yleisissä parannuskohteissa, joita tulee ulkopuolisilta tahoilta. Useissa tapauksissa myös palveluntarjoaja koulutti yritystä liittyen näihin syihin ja siten paransi tuotettua palvelua.

Tutkimuksen viimeinen osa liittyi ajankohtaiseen muutokseen EU:n tietosuojasetuksessa. Tämä muutos koskee kaikkia yrityksiä ja sen vuoksi ulkoistavan yrityksen täytyy riippumatta yrityksen koosta pystyä varmistamaan, että palveluntarjoaja kykenee täyttämään direktiivin vaatimat velvoitteet. Yritys joutuu käytännössä itse olemaan vastuussa tietojen käsittelystä, vaikka se tapahtuu ulkoistetun toimijan varassa. Haastatellut yritykset ovat kaikki varautuneet asetuksen voimaan tulemiseen jollain tavalla. Isommissa yrityksissä asioita on usein käsitelty erillisen konsulttitahon kanssa, ja asiat on viety hyvin pitkälle henkilötietojen suojaamiseksi. Palveluntarjoajat joutuvat miettimään tarkemmin, millaisia tietoja voidaan luovuttaa takaisin yritykselle, jotta mm. työntekijöiden henkilötiedot voidaan säilyttää.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on haasteellista, sillä valmista arviointikriteeristöä ei ole. Luotettavuuden arviointi tehdään käyttämällä lähdekirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia aiheesta. Tällä tavoin saadaan viitteet sille, miten luotettava saatu informaatio on, lopullinen päätös luotettavuudesta tulee opinnäytetyön tekijältä. (Kananen 2014, 145)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut hyvä saada mukaan enemmän yrityksiä haastateltavaksi. Opinnäytetyön tutkimukseen osallistui vain kolme yritystä. Tämän vuoksi päätettiin haastatella myös palveluntarjoajia, että saataisiin parempi kuva taloushallinnon ulkoistamisesta, ja näin parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. Vaikka tutkimukseen osallistunut kohdejoukko oli melko pieni, tutkimukseen osallistuneet yritykset edustivat eri kokoisia yrityksiä, joten haastatteluissa saatu materiaali antoi hyvän kuvan yritysten erilaisesta tavasta ulkoistaa taloushallinnon palveluita.

tutkimuksen merkittävyyttä, sovellettavuutta, uutuutta ja luotettavuutta

Tutkimuksen merkittävyyden arvioinnissa on otettava huomioon kohderyhmän suppea koko. Ulkoistamisen hallinnasta, kumppaneiden valinnasta ja ulkoistettujen palveluiden kontrolloinnista on laadittu useita aikaisempia tutkimuksia. Näkökulma on kuitenkin ollut pääosin suurempiin yrityksiin kohdistuva, ja pk-yritysten kokoluokasta tutkimuksia löytyy vähemmän.

Tutkimusta voidaan hyödyntää ulkoistamista harkitsevissa yrityksissä, auttaen huomioimaan ulkoistusprosessin laajemmin, kuin yleisesti kohderyhmässä on toteutettu. Tutkimusta voi hyödyntää samassa kohderyhmässä laajemmassa tutkimuksessa, esimerkiksi kvantitatiivisesta lähtökohdasta, kuten arvioitaessa ulkoistavien yritysten luottamusta palveluntarjoajaan.

Tutkimuksen uutuuteen vaikuttaa ajankohtainen osuus EU:n tietosuojamuutoksessa, joka vaikuttaa olennaisesti ulkoistetun taloushallinnon palvelunhallintaan. Taloushallinnon ulkoistamista on käsitelty yleisellä tasolla useissa tutkimuksissa, erityisesti laadullisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen aikana löytyi useita hyviä tapoja jatkaa tutkimusta. Yksi tavoista on keskittyä ainoastaan ajankohtaiseen muutokseen EU:n tietosuoja-asetuksessa liittyen henkilötietojen suojaamiseen taloushallinnossa, erityisesti esimerkiksi palkkahallinnossa. Ulkoistetun palvelun hallintaa voitaisiin selvittää lisää ottamalla tutkimukseen mukaan useampia yrityksiä ja erityisesti isoja yrityksiä. Näin saataisiin paremmin tietoa hallintamallin käytöstä ja palveluorganisaatioista taloushallinnon ulkoistettujen toimintojen hallitsemisessa. Kolmas jatkotutkimusehdotus olisi lähteä selvittämään millaisiin asioihin yritykset kiinnittävät huomiota valitessaan palveluntarjoajaa taloushallinnon ulkoistamisessa. Voittaisiin myös selvittää palveluntarjoajien tarjoamien palveluiden rakennetta tarkemmin. Erot strukturoitujen ja räätälöityjen palveluiden välillä sekä niiden hinnoittelussa ovat yksi tapa selvittää miten yritykset valitsevat ulkoistuskumppanin. Myös ns. case-tutkimukset, jotka kohdistuvat vain yhteen yritykseen, voisivat olla hyvä jatkotutkimuskohde edellä mainituissa ehdotuksissa.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihetta alettiin pohtia keväällä 2017 jolloin päädyttiin tutkimaan ulkoistusta. Ulkoistusprosessi valittiin kantavaksi teoriaksi opinnäytetyölle. Alkuperäinen suunnitelma oli lähteä tutkimaan ulkoistamisen vaikutusta tilinpäätösraporttien laatuun pienillä ja keskisuurilla yrityksillä. Tutkimus oli alun perin tarkoitus toteuttaa kvantitatiivisena kyselytutkimuksena suomalaisille pk-yrityksille. Tämä suunnitelma kaatui hyvin nopeasti samana keväänä, kun huomattiin, että kyselylomakkeen kasaamisessa tulevat ongelmat voitaisiin ratkaista muuttamalla tutkimus kvalitatiiviseksi ja kohdistamalla se vain muutamaaan yritykseen.

Syksyllä 2017 opinnäytetyö päätettiin tilinpäätösraporttien sijasta keskittää ulkoistusprosessin johtamiseen. Opinnäytetyön tutkimus päätettiin tehdä kvalitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyön aihe kehittyi tämän jälkeen vielä lisää ja spesifioitui erityisesti ulkoistusprosessin hallintamalliin ja sen johtamiseen. Tutkimukseen päätettiin myös lisätä ajankohtainen muutos EU:n tietosuojasetuksessa, joka vaikutti myös ulkoistetun palvelun hallintaan. Tutkimukseen päätettiin ottaa yritysten lisäksi myös palveluntarjoajia, että saataisiin parempi kuva ulkoistetun palvelun hallinnasta.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen osoittautui haastavaksi, sillä ulkoistusta kattavasti käsitteleviä lähdeoteoksia oli niukasti. Teoriaosuudessa usein lainattu Lehikoisen teos *Ulkoistamisen käsikirja* 2013, on yksi kattavimpia teoksia aiheesta. Tutkimuksen edetessä huomattiin, että suurin osa muista lähdeoteoksista lainasi Ulkoistamisen käsikirjaa. Sen vuoksi päätettiin, että tämä opinnäytetyö tulee rakentumaan pääasiassa kirjassa esitetyn ulkoistusprosessin varaan. Opinnäytetyöprosessin aikana tutkittiin tutkimuksia ulkoistamissuhteen hallitsemisesta ja palveluntarjoajan valitsemisesta, valitettavan vähän löytyi tutkimuksia, jotka olisivat keskittyneet erityisesti tukitoimintojen kuten taloushallinnon ulkoistamiseen tai pelkästään taloushallinnon palveluiden hallintaan. Sen vuoksi osa tutkimuksista käsittelee luottamusta ja riskien hallintaa ulkoistuksessa.

Opinnäytetyöprosessin aikana haasteellisinta oli eri tietolähteiden yhdistäminen yhtenäiseksi tekstiksi. Selkeästi kuitenkin omien mukavuusalueideni ulkopuolelle jouduin haastatteluvaiheessa, sillä useimmissa yrityksissä vastaanotto oli kaikkea muuta kuin positiivinen. Olen iloisesti yllättynyt siitä, miten monipuolinen ja mielenkiintoinen taloushallinnon ulkoistaminen on aiheena ja miten monenlaisia tapoja sen tekemiseen löytyy.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino.
- Anderson, S.W., Christ, M. H., Dekker, H. C. & Sedatole K. L. 2013. The Use of Management Controls to Mitigate Risk in Strategic Alliances: Field and Survey Evidence. *Journal of Management Accounting Research* 26:1, 1–32.
- Bakhtiari, S. 2015. Productivity, outsourcing and exit: The case of Australian manufacturing. *Small Business Economics*, 44:2, 425–447.
- BDO, Suomen Taloushallintoliitto. 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä. Verkkojulkaisu. Viitattu 19.1.2017. <https://www.bdo.fi/fi/fi/nakemyksia/blogit/jan-kovero/keskisuuret-yritykset-voisivat-hyotya-rohkeammasta>
- Brown, D. & Wilson, S. 2005. *The black book of outsourcing*. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Chou, S., Techatassanasoontorn, A. & Hung, S. 2015. Understanding commitment in business process outsourcing relationships. *Information & Management*, 52, 30–43.
- Das, T.K. & Teng, B. 2001. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*. 22:2, 251–283.
- Dekker, H. 2004. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 27–49.
- Dekker, H. 2008. Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 915–941.
- EU: tietosuojauudistus, Tietosuojavaltuutetun toimisto. Julkaistu 15.6.2015. Päivitetty 23.3.2018. Viitattu 19.4.2018. <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosuojauudistus.html>

EUGDPR.org. 2018. Eu:n tietosuoja-asetuksen viralliset verkkosivut. Viitattu 10.5.2018. <https://www.eugdpr.org>

Gilley, K., & Rasheed, A. 2000. Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effect on firm performance. *Journal of Management*, 26:4, 763–790.

Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E., & Nordhaug, O. 2004. Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal*, 22:1, 5–22.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15. –17. Uudistunut painos. Porvoo. Tammi.

Höglund, H., Sundvik, D. 2016. Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 35, 125–134

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas, näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvantti, Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva. WSOYpro.

Langfield-Smith, K. & Smith, D. 2003. Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research* 14, 281–307.

Lausala, T. 2010. Silta Oy, HR-ulkoistukset (HR BPO) suomalaisissa yrityksissä 2010. Market-visio Oy.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki. Talentum.

Poppo, L. & Zenger, T. 2002. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal* 23:8, 707–725.

Power, M., Bonifazi, C. & Desouza, K. 2004. The ten outsourcing traps to avoid. *Journal of Business Strategy*, 25:2, 37–42.

Power, M., Bonifazi, C. & Desouza, K. 2006. *The outsourcing handbook*. London and Philadelphia. Kogan page limited.

Quélin, B., & Duhamel, F. 2003. Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21:5, 647–661.

Suomen yrittäjät 2017. Yrittäjyys suomessa. Viitattu 6.3.2017. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Tietoakseli & Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. 2015. Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittymisen tukena, Tutkimus digitaalisen taloushallinnon nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista PK-yrityksissä. Verkkojulkaisu. Viitattu 19.1.2017. <http://blog.tietoakseli.fi/digitaalinen-taloushallinto-yritysten-kehittymisen-tukena>

Tilastokeskus 2018. Käsitteet. Lainattu 19.4.2018. <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Van der Meer-kooistra, J. & Vosselman, E. G. J. 2000. Management control of inter-firm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society* 25:1, 51–77.

Visma Fivaldi 2018. Talous- ja kiinteistöhallinnan ohjelmisto. Viitattu 1.5.2018. <https://www.visma.fi/ohjelmistoratkaisut/visma-fivaldi/tilitoimistolle/>

Wahlqvist, H. 2017. GDPR tulee – onko taloushallintosi valmis. Palettesoftware verkkosivut. Viitattu 10.5.2018 <https://www.palettesoftware.com/fi/gdpr/>

Warranty Week julkaistu 15.4.2005. Viitattu 7.3.2018
<http://www.warrantyweek.com/archive/ww20050419.html>

LIITE 1. Haastattelurunko taloushallintoa ulkoistaville yrityksille

1. Perustiedot

- a. Millaisia taloushallinnon palveluita yritys on ulkoistanut?
- b. Onko ulkoistettu palvelu ollut joskus yrityksellä sisäisesti hoidossa?
- c. Milloin ulkoistus on aloitettu?
- d. Miten pitkä on solmittu ulkoistamiskausi?

2. Ulkoistamisprosessi

- a. Mitkä olivat keskeiset valintakriteerit, esim. hinnoittelu, palvelun kattavuus, palveluntarjoajan tunnettavuus jne.?
- b. Millainen hinnoittelumalli valittiin ulkoistettavalle palvelulle?
- c. Standardoitu vai räätälöity palvelu
- d. Tapahtuiko ulkoistuksessa muutoksia henkilöstön, työvälineiden ja työtilojen suhteen

3. Onko käytössä palveluorganisaatiota jossa määritelty vastuun jakautuminen ja miten tieto kulkee? Kts. Kolmitasoinen hallintamalli.

- a. Onko sovittu palvelun kehittämisestä ulkoistamisen aikana? Ns. jatkuvan kehittämisen malli. Esim. kustannustehokkuuden parantamisesta?
- b. Millaisia jatkuvan palvelun sopimuksia tehtiin? Esim. Vastausnopeus kysymyksiin tai reagointinopeus ongelmatilanteissa.
- c. Miten hallinta jakautuu taloushallinnon päivittäisissä työtehtävissä, raportoinnissa ja yleisessä kommunikoinnissa?
- d. Kontrolloidaanko palveluntarjoajan toimintaa mm. kyseenalaistamalla laskutetun työn aiheellisuutta?

4. Onko yrityksessä ollut jo toimenpiteitä liittyen pian voimaan astuvaan GDPR eli tietosuojasetukseen?

- a. Onko yritys tietoinen muutoksen sisällöstä ja mahdollisista vaikutuksista oman yrityksen toimintaan tai toimintaa palveluntarjoajan kanssa

LIITE 2.

Haastattelurunko palveluntarjoajille

1. Tarjotaanko asiakkaalle standardisoituja vai räätälöityjä palveluja?
 - a. Millainen on käytössä oleva hinnoittelumalli?
2. Tapahtuuko uuden asiakkaan vastaanotto projektiluontoisesti? Kuka hoitaa tämän?
 - a. Onko erillistä tiimiä jonka vastuulla ulkoistusprosessin läpivienti?
3. Palvelun hallintamalli eli runko jonka varaan päivittäiset työt rakentuvat.
 - a. Miten tämä on yrityksessä hoidettu?
 - b. Yhteneväisyydet kolmitasoisien hallintamallin kanssa.
4. Palvelun kehitys ja kontrollointi.
 - a. Onko sovittu palvelun jatkuvasta kehityksestä, kustannustehokkuuden parantamisesta?
 - b. Kontrolloiko asiakas yrityksen toimintaa mm. kyseenalaistamalla laskutetun työn aiheellisuutta?
5. Onko yrityksessä ollut jo toimenpiteitä liittyen pian voimaan astuvaan GDPR eli tietosuojasetukseen?